

Minna Tervo

BALANCED SCORECARDIN KEHITTÄMINEN SOCOM OY:LLE

Opinnäytetyö
Liiketalous

2017



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä	Tutkinto	Aika
Minna Tervo	Tradenomi	Toukokuu 2017
Opinnäytetyön nimi Balanced Scorecardin kehittäminen Socom Oy:lle		37 sivua 1 liitesivu
Toimeksiantaja Socom Oy – Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus Oy		
Ohjaaja Lehtori Jarmo Kulhelm		
Tiivistelmä <p>Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksella eli Socom Oy:llä oli joitakin vuosia sitten käytössään johtamisen työkaluna Balanced Scorecard eli tasapainotettu tuloskortti. Useista syistä johtuen BSC ei ollut riittävän käytännöllinen ja Socom Oy ei lopulta käyttänyt sitä toiminnassaan ollenkaan. Nyt tasapainotetun tuloskortin kehittäminen kiinnosti asiantuntijaorganisaatiota uudelleen. Aikomuksena oli saada jokapäiväiseen työskentelyyn luontevasti sopiva Balanced Scorecard. Opinnäytetyön tavoitteena oli siis kehittää luovalla ja rohkealla tavalla Balanced Scorecard ja saada siitä hyödyllinen työkalu käytännön johtamiseen Socom Oy:ssä. Tärkeänä piirteenä työprosessissa oli myös oikeanlaisen viestin välittyminen organisaation tuloskorttiin.</p> <p>Balanced Scorecard on hyvin tunnettu ja suosittu työkalu liiketoiminnassa maailmanlaajuisesti ja siitä on tehty lukuisia muunnelmia erilaisiin käyttötarkoituksiin. Opinnäytetyön tietoperusta rakentuu johtamiseen yleisesti, strategiseen johtamiseen, mittaamiseen sekä tasapainotetun tuloskortin teoriaan. Parhaimmaksi näkökulmaksi ja tutkimustavaksi opinnäytetyöhön sopi kvalitatiivinen lähestymistapa. Laadullista tutkimustapaa tarvittiin työssä myös silloin, kun organisaation menestyksen kannalta tärkeimpiä kriteereitä etsittiin ja valittiin Socom Oy:ssä. Laadullista ongelmanratkaisua tehdään aina organisaatioiden strategiatyössä.</p> <p>BSC:n laatiminen Socom Oy:lle oli projekti, jota voi kuvailla luovaksi ja rohkeaksi, ja se sisälsi runsaasti innovatiivista ajattelua. Kehittämisprosessissa valittiin strategioita, jotka muotoiltiin käytännöllisiksi tehtäviksi. Jatkossa kaikki keskeisimmät tehtävät mitataan käytännössä ja tuloksia verrataan tavoitteisiin. Asiantuntijuus on Socomin tärkein menestystekijä. Projektissa haasteellisinta oli käsitellä näkymätöntä pääomaa, jota nykyään pidetään yhtenä tärkeimpänä kilpailutekijänä yrityselämässä. Kehittämistyössä inhimillinen pääoma pyrittiin tunnistamaan, tulkitsemaan ja asettamaan mittareihin. Opinnäytetyön tavoitteet toteutuivat projektin aikana. Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksella on käytössään Balanced Scorecard, joka toimii mukana arjen työssä. BSC uudistuu jatkuvasti Socom Oy:n strategiatyössä osana muuttuvaa ympäristöä.</p>		
Asiasanat johtaminen, strategia, tasapainotettu tuloskortti (BSC), mittaaminen		

Author	Degree	Time
Minna Tervo	Bachelor of Business Administration	May 2017
Thesis Title		37 pages 1 appendix page
Developing Balanced Scorecard for Socom Oy		
Commissioned by		
Socom Oy – South-Eastern Finland Centre of Excellence on Social Welfare		
Supervisor		
Jarmo Kulhelm, Senior Lecturer		
Abstract		
<p>Some years ago South-Eastern Finland Centre of Excellence on Social Welfare, briefly Socom Oy, had a Balanced Scorecard as a tool of management. For several reasons the BSC was not practical enough and finally wasn't needed at all. Now, with enthusiastic intention, it was a good time to get a good, innovative and practical Balanced Scorecard to be used in everyday common work at Socom Oy, which is an organization characterized as professionals with high knowledge. The aim of the thesis was to develop a Balanced Scorecard for Socom Oy in a creative way and to introduce a useful tool into the operating management toolkit. Also "the right message" interpreted by BSC was a meaningful feature of the working process.</p> <p>The Balanced Scorecard with its many variations is a well-known and popular tool of strategic management in business all over the world. The basis of the study is built on the theories of strategic management, leadership, measuring and the Balanced Scorecard in general. Lots of searching and developing was included in this project. The most suitable and accurate perspective and method for the study was a qualitative approach. At the same time it was the best way to find out factors of success in the company. Qualitative problem solving is always being done when strategic working is going on in an organization.</p> <p>Developing the BSC 2017 to Socom Oy was a project, which can be described as a creative and brave one including lots of innovative thinking. Strategies were picked up and re-designed into operational acts. Now all the main tasks are measured in practice and are compared to the target lines. The major challenge in the process was working with invisible human know-how, considered as a critical important feature of success in business nowadays. Human capital was first to be recognized, then analyzed and finally measured.</p> <p>In the conclusion of the work the aims of the thesis were fulfilled good. As a result of the thesis the new Balanced Scorecard was created and is acquired in everyday work of South-Eastern Finland Centre of Excellence on Social Welfare. The BSC is also ready to integrate with changes and conforms with directly mobile environment.</p>		
Keywords		
leadership, strategic management, Balanced Scorecard, measuring		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	LÄHTÖKOHTA	5
2.1	Lähtökohdat ja tavoitteet	5
2.2	Tutkimustehtävä ja -menetelmä	6
2.3	Avainkäsitteet	8
3	JOHTAMINEN	9
3.1	Strateginen johtaminen	9
3.2	Työkaluna BSC	13
3.3	Mittaaminen	19
4	BSC:N KEHITTÄMINEN SOCOMILLE	24
4.1	Socom Oy	24
4.2	Työprosessin kuvaus	26
4.3	Balanced Scorecard	28
4.3.1	Talouden näkökulma	28
4.3.2	Sisäisten prosessien näkökulma	29
4.3.3	Asiakkaiden näkökulma	31
4.3.4	Henkilöstönäkökulma	33
5	LOPUKSI	35
	LÄHTEET	38
	LIITTEET	
	Liite 1. Socom Oy:n Balanced Scorecard	

1 JOHDANTO

Tämä on opinnäytetyö on aloitettu Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa syksyllä 2016 ja se valmistui Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa keväällä 2017. Opinnäytetyön aihe on Balanced Scorecardin eli tasapainotetun tulokortin kehittäminen Socom Oy:lle. Yhteistyökumppani ja toimeksiantaja opinnäytetyössä on Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus Oy, josta käytetään lyhennettä Socom. Opinnäytetyön ohjaaja oli DI, lehtori Jarmo Kulhelm Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta. Toimeksiantajan puolelta Socomilta yhteistyöhenkilö ja ohjaaja oli KTT, TtM, toimitusjohtaja Leena Kaljunen. Opinnäytetyöraportissa esittelen ensin työn lähtökohdat ja tutkimuksellisen pohjan. Seuraavaksi on tietopohja, jossa käyn läpi johtamista, johtamisen työkalua Balanced Scorecardia ja siihen kiinteästi liittyvää mittaamista. Teoreettisen osuuden jälkeen esittelen työskentelyprosessin, jonka tuloksena syntyi Balanced Scorecard Socom Oy:lle. Opinnäytetyön viimeisessä kohdassa on opinnäyteprojektissa syntyneet pohdinnat, päätelmät, onnistumisen arvioinnit ja ehdotukset tulevaan työskentelyyn ja tutkimukseen.

2 LÄHTÖKOHTA

2.1 Lähtökohdat ja tavoitteet

Valitsin opinnäytetyön aiheeksi Balanced Scorecardin (BSC) eli tasapainotetun tulokortin siksi, että se on hyvin monipuolinen elementti yrityksessä ja se yhdistää luovasti sekä tiivistetysti yhden silmäyksen alle kaikki tärkeät asiat. BSC on hyvin tunnettu ja käytetty johtamisen työkalu. Siitä on kertynyt paljon käytännön kokemusta ja aiheesta on tehty hyvin tutkimuksia. Opinnäytetyön kautta voin opiskella liiketoiminnan johtamista ja strategiatyötä pitkälle käytännön tason vaikuttavuuteen asti. BSC:ssa olennaista on seurata tavoitteellisesti organisaation kaikkia osa-alueita eikä keskittyä pelkästään tilinpäätöksen antamiin numeerisiin kannattavuustietoihin. Tätä piirrettä pidän myös hyvin mielenkiintoisena.

Löysin aiheelleni sopivan yhteistyökumppanin Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksesta. Socom kehittää ja ylläpitää yhteistyörakennetta Etelä-

Karjalassa ja Kymenlaaksossa sosiaalialan käytännön työn, tutkimus- ja ope-
tustoiminnan sekä kuntien ja muiden palvelutuottajien välillä (Socom Oy
2016.)

Socom Oy mittaa ja arvioi toimintojaan monella tapaa, mutta sillä ei ole juuri
tällä hetkellä käytössään tasapainotettua tuloskorttia mittaristoineen. Yhteis-
työmme tavoitteena on kehittää Socomille rohkeasti uudenlainen ja arkityössä
toimiva BSC. Socom Oy on asiantuntijaorganisaatio. Osaaminen on sen tär-
kein myytävissä oleva hyödyke ja muodostaa aineettoman pääoman. Tämä
luo omanlaisen haasteen tasapainotetun tuloskortin kehittämiseen. (Kaljunen
2016.)

2.2 Tutkimustehtävä ja -menetelmä

Tutkimusongelmana on löytää Socomin menestymisen kannalta tärkeimmät
tekijät eri osa-alueilla. Menestystekijät pitää tunnistaa, nimetä ja niiden tilaa
pitää voida seurata eri osa-alueilla. Menestystekijät luovat perustan kannatta-
vuuden arviointiin. Ongelmana on myös se, miten nämä menestyskriteerit ja
seurantamenetelmät muodostetaan siten, että ne välittävät haluttua viestiä ar-
kityössä omassa organisaatiossa ja sen ulkopuolella samaan aikaan, kun ne
toimivat pääasiallisessa tarkoituksessaan johdon strategisena työkaluna.

Tutkimusongelmista syntyy tutkimustehtävä: Miten organisaatiosta hyödynne-
tään olennaista ja tuloksen teossa merkittävää tietoa käytettäväksi apuna stra-
tegiseen johtamiseen? Ratkaisuna ongelmaan teen yhteistyössä Socomin
kanssa tutkimustyötä, josta syntyvästä aineistosta muodostan Balanced Sco-
reardin. Tasapainotettuun tuloskorttiin valitsemme toiminnan ja tuloksen ku-
vaajiksi kiteytettyjä tavoitteita sekä seurantaa varten sopivia mittareita organi-
saation erilaisille tuloksellisille osa-alueille. Haasteena työssä on löytää oikeat
ja olennaiset mitattavat asiat ja sopivat mittarit. Niin ikään tarkempi BSC-lä-
hestymistapa tai -painotus syntyy työprosessin aikana.

Opinnäytetyössä tutkimuksellisena viitekehyksenä toimii johtaminen, jossa
tehdään suunnittelua, seurantaa ja päätöksiä sen eteen, että yrityksen liiketoi-
minta olisi kannattavaa. Johto tähtää yrityksen visioon tekemällä strategista
työtä. Strategia pohjautuu budjettiin ja sitä suunnitellaan vuosiksi eteenpäin.
Johtamisen viitekehyksen tarkennan siis strategiseksi johtamiseksi. Mittaristot
kuuluvat olennaisesti tasapainotettuun tuloskorttiin, joka on Suomessa yhdeltä

nimeltään juuri tasapainotettu mittaristo. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2012, 247.)

Tasapainotettua tuloskorttia on aiheena tutkittu paljon eri näkökulmista. Esi-merkiksi ammattikorkeakoulujen opinnäytteistä pelkästään Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta löytyi useita töitä, joihin Balanced Scorecard -käsite liittyy. Aiheet sisälsivät mittaristoja, järjestelmiä, laatua, johtamista ja talouden tunnuslukuja. (Theseus.fi. 2016.)

Tutkimusmenetelmäksi valitsen kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimustavan. BSC:n kehittämiseksi tarvitsen laadullista tutkimusta, sillä menetelmään kuuluu ilmiöiden ja merkitysten kuvaaminen ja ymmärtäminen. Tarvitsen tutkittavaksi laadullista aineistoa eli haastatteluaineistoa, dokumenttiaineistoa ja kaikkea, jota voidaan analysoida laatuina. Socomilla on jo käytössään useita visioon ja strategiaan pohjautuvia ohjeistuksia, suunnitelmia ja mittareita, joita voin käyttää tutkimusaineistona. Uskon, että näillä empiirisillä aineistoilla saan tarkoituksenmukaisia tuloksia ei-sattumanvaraisten tulosten sijaan, jolloin tutkimuksella on reliabiliteettia. Niin ikään uskon onnistuvani tutkimuksen validiteetissa eli menetelmä mittaa sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. (Mäkinen 2006, 87; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Työskentelyni jakautuu erilaisiin vaiheisiin. Tutkimustehtävän asettelun jälkeen on aineiston keruu ja aineiston analyysi, missä vertaan tuloksia alussa asetettuun ongelmaan/tehtävään. Laadulliseen tutkimukseen voi suhtautua siten, että tutkittavan aineiston analyysi on arvoituksen ratkaisemista. Havainnot eivät ole tuloksia, vaan johtolankoja arvoituksen ratkaisemiseen. Aion käyttää haastattelun eri muotoja dokumenttiaineiston eli sekundäärisen aineiston rinnalla. Työssäni hyvä valinta haastattelumuodoksi on puolistrukturoitu teema-haastattelu. Tässä teemat ovat tiedossa ja kysymysten muotoilussa ja järjestyksessä tapahtuu vaihtelua. Haastateltavani on toimitusjohtaja Leena Kaljunen. Käytän tutkimusprosessissa Alasuutarin ja Anttilan neuvomia työvaiheita, jotka sopivat teoreettisen ja empiirisen aineiston käsittelyyn. Ne ovat aineiston ryhmittely, aineistoon huolellinen perehtyminen ja lopuksi oman näkemyksen muotoileminen teoriataustaa hyödyntäen. (Alasuutari 1994, 86; Anttila 2000, 180–188.)

Opinnäytetyön tuotos eli BSC rakentuu samaan aikaan teoreettisen ja empiirisen tutkimustyön kanssa. Sovellan tutkimustietoa välittömästi tuotteen kehittämiseen. Tavoitteena opinnäytetyön tuotoksen kehittämisessä on tutkimustiedon soveltaminen uuden ja luovan tasapainotetun tulokortin kehittämiseen niin, että tuloksena on aito ja arkinen käyttötyökalu. Haasteena on välttää vaikeatajuinen kieli ja tehtävät, jotka eivät ole luontevia ympäristössään.

2.3 Avainkäsitteet

Johtaminen

Johtaminen on käsite, jolla on paljon määritelmiä. Määritelmät muuttuvat jatkuvasti aikakauden, näkökulmien ja olosuhteiden mukaan. Mika Kamensky (2014, 49) tekee johtamisesta kattavan ja lyhyen määritelmän: *Johtaminen on kyky aikaansaada tuloksia organisaation kanssa*. Määritelmässä halutaan painottaa tuloksen tärkeyttä. Tulokset koskettavat organisaation kannattavuutta, jatkuvuutta, kehittymistä sekä niiden vuorovaikutusta. Johtaminen on vaativaa työtä, jossa tarvitaan osaamista useilta alueilta. (Kamensky 2014, 49.)

Strategia

Lyhyesti oppikirjasanaston mukaan strategia yrityksessä tarkoittaa asioita, joilla päästään visioon eli haluttuun pitkän aikavälin tavoitteeseen ts. tavoitekuvaan. (Jormakka ym. 2009, 254–255). Strategian määritelmää yrityksessä ja organisaatiossa on hyvä tarkastella M. Kamenskyn ehdotuksen mukaan kolmella, osittain päällekkäisellä tavalla. Strategia on yrityksen tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivat muuttuvassa maailmassa. Strategialla yritys hallitsee ympäristöään. Ja strategian avulla yritys hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden keskinäisiä vuorovaikutussuhteita niin, että yritykselle laaditut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet saavutetaan (Kamensky 2014, 18–19.)

Tasapainotettu tulokortti (BSC)

BSC on lyhennys Balanced Scorecardista ja se on suomeksi tasapainotettu tulokortti tai tasapainotettu mittaristo. BSC on strategisen suunnittelun menetelmä. Se on yrityksen/organisaation visiosta ja strategiasta johdettava mitta-

risto, jonka avulla tarkastellaan yrityksen toimintaa eri näkökulmista. Vakiintuneita näkökulmia ovat talous, asiakas, prosessit ja henkilöstö. BSC-lähestymistavassa strategiset tavoitteet muutetaan helpommin seurattaviksi mittareiksi (Jormakka ym. 2009, 247.) BSC on kehitetty 1990-luvun alussa osana tavoitejohtamista, jossa painotetaan sisäisiä ja ulkoisia kehittämistavoitteita sekä niiden mittaamista. (Kamensky 2014, 217, 346).

Mittaaminen

Yrityksen tavoitteiden saavuttamista mitataan. Mittaustulokset analysoidaan ja tuloksia käytetään apuna tavoitteiden toteutumisen arvioinnissa ja edelleen päätöksenteossa. Tavoite on laadittava niin, että sille pystytään asettamaan mittari. Tapahtumia on pystyttävä mittaamaan halutulla aikajaksolla. Silti yritykselle olennaisen tärkeitä tavoitteita ei pidä jättää pois sen takia, että niille ei (heti) löydy sopivia mittaamistapoja. Mittarit ovat yleensä kvalitatiivisia eli laadullisia ja kvantitatiivisia eli määrällisiä (Kamensky 2014, 229–231.)

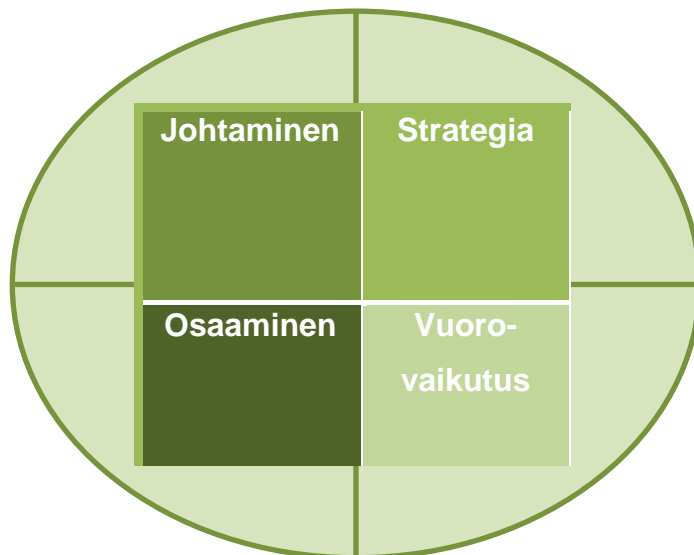
3 JOHTAMINEN

3.1 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen on käsitteenä monitahoinen. Johtamista on määritelty eri tavoin eri aikakausina ja myös strategia ei ole käsitteenä yksiselitteinen. Strategia on kuitenkin laaja-alaisuudessa sopiva viitekehys liiketoiminnan, organisaatioiden sekä henkilöstön johtamiseen ja kehittämiseen. Yhteistä strategiamäärittelyille liiketoiminnassa on yksi piirre eli kilpailu. Kilpailutilanteeseen toimivalle yritykselle strategia on pärjäämisen elinehto. Yrityksen on pystyttävä erottautumaan muista kilpailijoista. Strategia on tärkeää myös organisaatioille, jotka kokevat että ne eivät ole kilpailutilanteessa. Tällaisten yritysten on ymmärrettävä, että ne on perustettu jotakin tehtävää varten ja strategian avulla toiminnasta saadaan parempi. Strategiaa tarvitaan, jotta yritys hallitsee yrityksen ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet saavutetaan. Strategioita laaditaan usealle tasolle toimintojen ja prosessien mukaan riippuen yrityksen koosta ja tuotannosta. Liiketoimintayrityksessä tarvitaan aina vähintään liiketoimintastrategia. (Kamensky 2014, 13–14, 20, 22–23.)

Strateginen johtaminen alkoi kehittyä 1960–1970-luvuilla. Yritysten strategia-työ on kehittynyt 50 vuoden aikana vaihteittain, heijastellen kunkin ajanjakson näkökulmia. Päävaiheet ovat olleet PTS eli pitkän tähtäyksen suunnittelu, strateginen suunnittelu, strateginen johtaminen ja strateginen ajattelu, joiden jatkumossa on parhaillaan strateginen vuorovaikutusjohtaminen. Strateginen johtaminen koki löytöhetkensä, kun koettiin, että suunnittelu ja toteutus eivät kohtaa. Yrityksissä ja johtamisen tutkimuksessa oivallettiin, että strategia-työssä on viime kädessä kysymys johtamisesta. Historiaa strategisessa johtamisessa voi tiivistää toteamalla, että johdon huomio on siirtynyt yhä enemmän numeroista kohti toiminnan ja ympäristöjen hahmottamista ja edelleen vuorovaikutussuhteiden ymmärtämiseen. (Kamensky 2014, 16–17, 26–27.)

Strateginen vuorovaikutusjohtaminen on nykyisyyttä. Nyt johtamisen haasteet ovat ulos- ja sisäänpäin johtamisessa ja erityisesti ulkoisen ja sisäisen maailman vuorovaikutussuhteessa. Strateginen vuorovaikutusjohtaminen on ajattelutapa, jonka mukaan kyky nähdä, ymmärtää, kehittää ja hallita monimutkaisia vuorovaikutussuhteita on tulevaisuudessa keskeinen menestystekijä. Kamenskyn mukaan (Kuva 1) liiketoiminnan menestystekijät ovat strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus, joista jokainen on ratkaisemassa yrityksen menestymistä pitkällä aikavälillä. Menestystekijät ovat vankasti riippuvaisia toisistaan. Niinikään Kamensky on vakuuttunut, että vuorovaikutus on yrityksen menestykselle tärkeää, sillä kukaan ei enää pärjää yksin. Tällöin vuorovaikutus verkostoineen ja vuorovaikutustaitoineen muodostuu yhä keskeisemmäksi menestystekijäksi. (Kamensky 2014, 28–29.)



Kuva 1: Neljä menestystekijää.

Liiketoiminnassa menestyminen saadaan aikaan johtamisella, strategialla, osaamisella ja vuorovaikutuksella (Kamensky 2014, 28).

Kumpaa strategisessa johtamisessa on painotettava enemmän, strategian tekemistä vai johtamista? Kirsti Kehusmaa (2010, 15–17) on sitä mieltä, että laajasti tarkasteltuna strategiseen johtamiseen sisällytetään strategian toteuttamiseen liittyvää johtamista malleineen ja menetelmineen. Kehusmaa sisällyttää strategiatyöhön kaikki osatekijät eli strategiasuunnittelun, strategian toteutuksen ja strategisen johtamisen. Strategiatyö on kattokäsite ja kuvaa strategian yksinkertaisesti työnä. Strategiatyö on jatkuvaa strategian mukaista etenemistä kohti yhteistä tahtotilaa (visiota). Kaikki strategiatyöhön kuuluvat vaiheet vaativat johtamista. Strategisen johtamisen sijaan käytettävä strategiatyö korostaa strategiatyön olevan koko organisaation asia, ei vain johdon tehtävä. Organisaation ryhmien ja henkilöiden on huolimatta roolistaan ja vaiheestaan strategian eri vaiheessa oltava mukana tavalla tai toisella kaikissa strategiatyön vaiheissa. (Kehusmaa 2010, 15–17.)

Yrityksen ja organisaation on hyvä tavoitella strategiatyötä, joka on organisatiossa elävä, jatkuva prosessi tai toimintatapa. Strategiatyö jatkuvassa prosessissa hävittää perinteiset raja-aidat operatiivisen ja strategisen toiminnan välillä. Strategiatyön vaiheita jatkuvassa prosessissa ovat:

- Strategiatyömallin suunnittelu
- Strategian laatiminen
- Strategian toteutus
- Strategian seuranta ja arviointi
- Strategian päivitys.

(Kehusmaa 2010, 16.)

Strategiatyössä on lukuisia haasteita ja ongelmia, jotka johtavat siihen, että strategiatavoitteet näkyvät yrityksen arkityössä osittain tai ei ollenkaan. Haasteet ilmenevät suunnittelutasolla niin, että strategia on irrallaan yrityksen toiminoista, esimerkiksi toimintasuunnitelmasta ja budjetoinnista. Ongelma on myös, jos strategiaa ei jalkauteta riittävästi koko henkilöstön asiaksi. Strategian käyttöönottoa voi häiritä se, että suunnitelmia ei ole jäsennelty kunnolla ja ei ehkä uskalleta ottaa suunnitelmiin oikeasti tarvittavia asioita. Silloin kun strategiaa ei ymmärretä kunnolla, sen sisältöihin ei esimerkiksi olla paneuduttu kunnolla ja tuloksena voi olla vaikeita sanoja sisältäviä iskulauseita. Strategiatyössä tulee esille, tunteeko johto riittävän hyvin organisaatiotaan ja

sen toimintaa ja tavoitteita – tuloksena voi olla väärät johtopäätökset. Strategiatyö vaatii riittävästi resursseja ja paneutumista, muutoin tavoitteet jäävät vain paperille eikä konkreettista toteutusta tehdä tai sitä ei kyetä tekemään. Myös strategian seuraaminen, arviointi ja päivittäminen vaativat panostusta. (Kehusmaa 2010, 40.)

Kamensky luottaa siihen, että alkuvaiheessa huolella tehty analysointi tuottaa hedelmää seuraavissa vaiheissa. Hänen mukaan analyysit ovat strategisen johtamisen kivijalka ja yhä tärkeämpi kilpailukeino. Analyysityö pitäisi nähdä jatkuvana prosessina, joka antaa valinnoille perustan. Yrityksen ympäristö, menneisyys, lähtötilanne ja niiden vuorovaikutus on syytä tuntea. Arvioinnit on suhteutettava ajassa muuttuvaan ympäristöön. Arviointi- ja analysointiprosessit auttavat kokonaisvaltaisen näkemyksen luomisessa ja vaikuttavat päätösten ja toiminnan laatuun. Analyysien perusrhymiksi luokitellaan ympäristöanalyysit, sisäisen tehokkuuden analyysit ja synteesianalyysit. (Kamensky 2014, 120–123.)

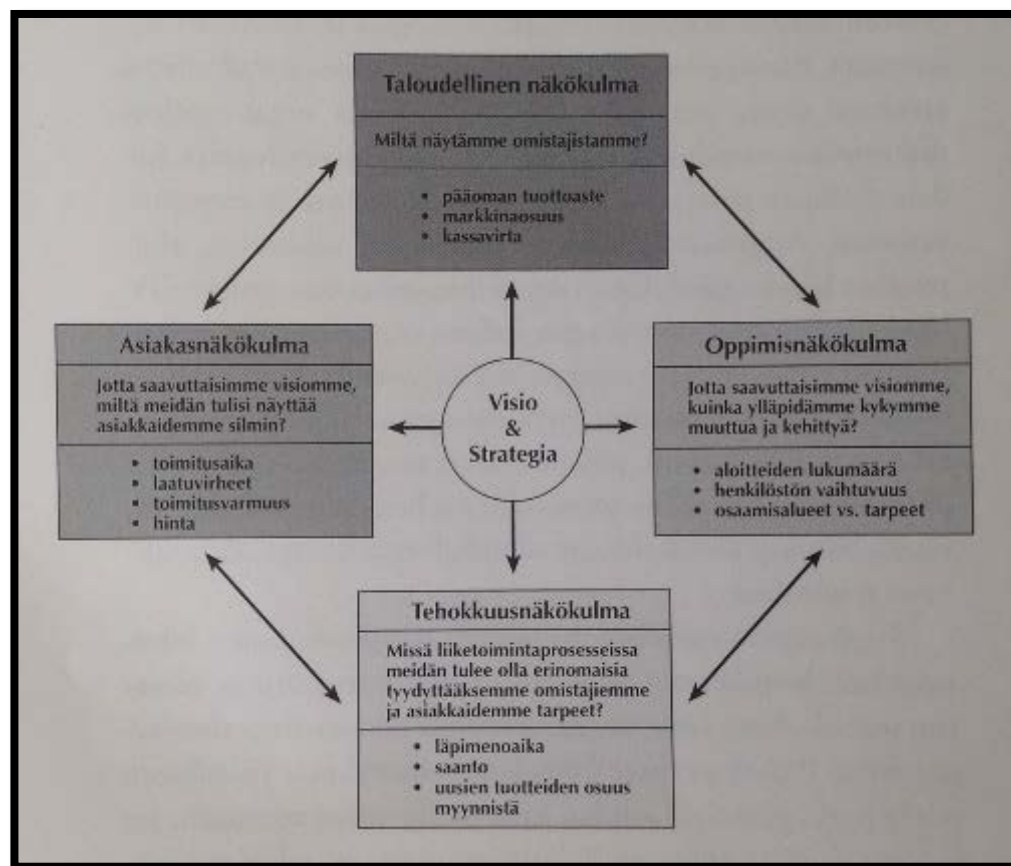
Menestysreseptejä strategiseen johtamiseen esitellään käytännön kokemuksesta ja toisaalta myös hyvin filosofisesta olotilasta käsin. Montgomery (2012, 25) nimittää johtajan strategistiksi, joka ei saa jäädä paikoilleen. Tämä tarkoittaa, että hyvästä strategiastyöstä huolimatta tuloksena on epäonnistuminen mikäli johtajat pitävät strategiaa liian valmiina tuotteena. Strategia ei nimittäin ole määränpää tai ratkaisu. Se ei ole ongelma, joka on ratkaistava. Se on matka. Se tarkoittaa jatkuvaa johtamista. (Montgomery 2012, 25.)

Syvällisimmin strategiseen johtamiseen voi suhtautua antamalla sille kokonaisvaltainen rooli, jossa johtamisen sijaan puhutaan vaikuttamisesta ja tulkinasta. Strategiavaikuttaminen on puhetta ja tekoja, jolla tavoitellaan yhteistä ja jaettua tulkintaa siitä, mitä strategia on ja mitä se merkitsee. Tämä tarkoittaa keskustelemista, kysymistä ja kuuntelemista, neuvottelua ja vakuuttelua. Lopputulos vaikuttamisessa on halutun viestin välittäminen eteenpäin ja yhteisen merkityksen luominen. Strategiavaikuttaminen ohjaa ihmisiä organisaation eri tasoilla omatoimiseen ja samalla kokonaisuutta palvelevaan ajatteluun. Tämä edistää strategian toteuttamista ja sen uudistumista sekä muuttumista. Strategia koetaan helpommin omaksi, sillä yleensä ihmiset sitoutuvat paremmin asioihin, joihin he pystyvät itse vaikuttamaan. Luovimmin strategiatyötä voi työs-

tää tulkinnallisena ilmiönä. Silloin strategiaa ei ajatella koneena, jonka osia ihmiset ovat. Teknisen lähestymistavan sijaan strategiaprosessi on jatkuva merkityksen luomisen prosessi. Strategiatyö on muuttuva ja moniselitteinen rakennelma, josta tehdään koko ajan tulkintaa. Tulkinta sallii näkemyserot ja kyseenalaistamisen (Suominen, Karkulehto, Sipponen & Hämäläinen 2009, 13–14.)

3.2 Työkaluna BSC

Tasapainotettu tuloskortti/mittaristo tai menestystekijämittaristo eli Balanced Scorecard on seurantajärjestelmä ja johtamisen viitekehys. Siitä on monenlaisia sovelluksia. BSC voidaan kehittää organisaatiossa kevyesti vain parissa päivässä tai äärimmäisyydessään se on kuukausien projekti, jolloin BSC luodaan ohjaamaan johtamisjärjestelmää yrityksen strategian laadinnasta sen toteutuksen seurantaan ja esimiestyöhön saakka. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 9–10.)



Kuva 2: Balanced Scorecardin neljä näkökulmaa. Tasapainotettu tuloskortti varhaisimmassa kehitysvaiheessaan (Malmi ym. 2006, 17).

Balanced Scorecard kehitettiin 1990-luvulla Yhdysvalloissa kuvaamaan suoritusta yritysten mittausjärjestelmissä. BSC:ssä on visiosta ja strategiasta nousevat neljä näkökulmaa (talous, henkilökunta, asiakas, sisäiset prosessit) tavoitteineen ja mittauksineen (kuva 2). Hiljalleen BSC:n kehittäjät Robert S. Kaplan ja David P. Norton perehtyivät yrityksiä konsultoidessaan siihen, että johtajilla oli tarve käyttää tätä suorituksenmittauksen työkalua johtamisjärjestelmän uudistamiseen. Kaplan ja Norton paneutuivat strategiseen johtamiseen ja määrittivät sille viitekehyksen, jota kuvaa viisi johtamisen periaatetta: (Kaplan & Norton 2009, 9–11.)

- Aktivoiminen muutokseen johtajuuden avulla
- Strategian muuntaminen operatiiviseksi toiminnaksi
- Organisaation sopeuttaminen strategiaan
- Ihmisten motivoiminen strategian mukaiseen toimintaan
- Organisaation ohjaaminen niin, että strategiasta tulee jatkuva prosessi.

(Kaplan & Norton 2009, 9.)

Kaplan ja Norton ovat jatkaneet 2000-luvulle tultaessa Balanced Scorecard-näkökulmansa kehittämistä. Balanced Scorecardista on tullut vakiintuneesti johtamiskäsite, jonka painoarvosta ja toimivuudesta kiistellään johtamisen alalla. Kaplan ja Norton havaitsivat, että heidän johtamisen periaatteensa eivät olleet ongelmattomia käytännössä, sillä periaatteita ei heidän kokemuksensa mukaan juurrutettu olemassa oleviin johtamisjärjestelmiin ja siksi tulokset eivät olleet kestäviä. Työpari halusi palauttaa Balanced Scorecardin takaisin strategian tiukkaan toteutukseen ja tuloksellisuuteen. Miten muutetaan strategia konkreettisiksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi? BSC:n selvä haaste on yhdistää strategia onnistuneesti operatiiviseen toimintaan. Johtaminen ja BSC liitetään yhteen parhaimmillaan niin, että strategia esitetään tarkkoina tavoitteina, jotka voidaan yhdistää BSC:n neljässä näkökulmassa esiintyviin syy-seuraussuhteisiin. BSC toimii viitekehyksenä, jonka avulla yhdistetään prosessit, ihmiset, tekniikka sekä asiakaslupaus. (Kaplan & Norton 2004, 9–13.)

The Balanced Scorecard Institute kertoo, että BSC on valittu yhdeksi vaikuttavimmaksi liike-elämän innovaatioksi viimeisen 75 vuoden aikana. Se on tutkimuksen mukaan viidenneksi käytetyin johtamisen työkalu merkittävässä organisaatioissa koko maailmassa. Pelkästään Yhdysvalloissa isoista yrityksistä yli

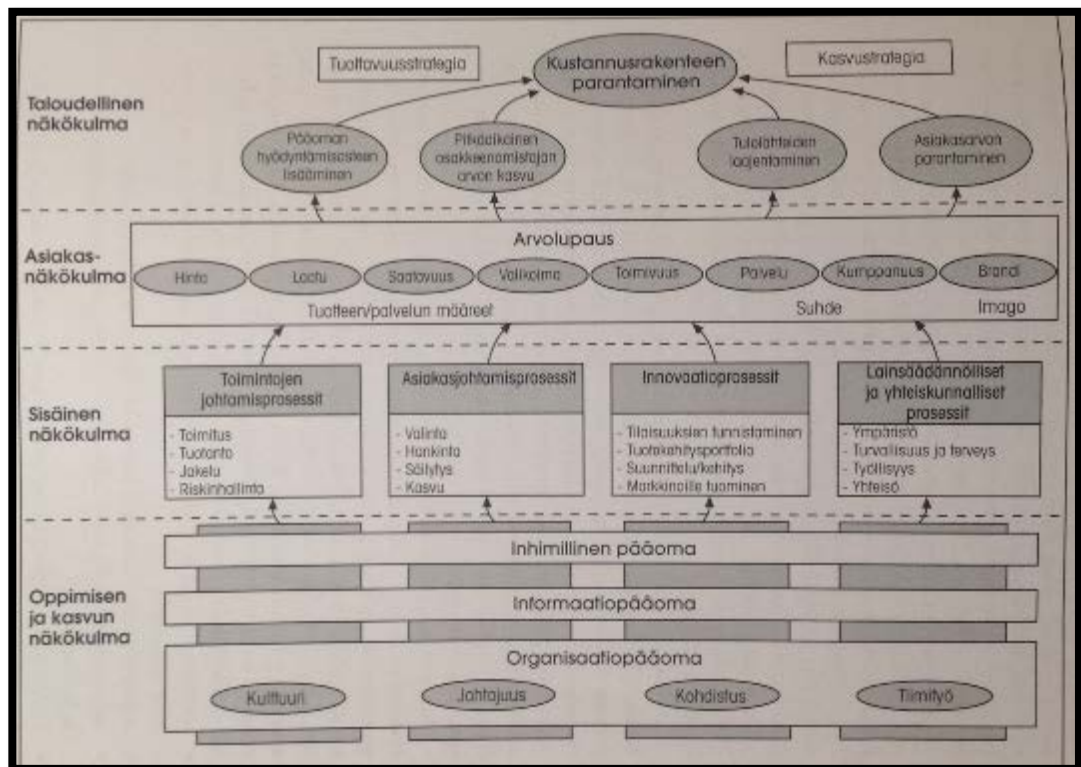
puolet käyttää BSC:ia. Omaa BSC-sovellusta käyttää yli puolet isoista yrityksistä Euroopassa, Aasiassa ja Yhdysvalloissa. (The Balanced Scorecard Institute 2016.)

Kamensky (2014, 216) kuvailee Balanced Scorecardia ilmiönä, joka nosti johtamisen ”ismeistä” tavoitejohtamisen uuteen kukoistukseen, mutta aiheutti samalla epäonnistumisia jättämällä strategisen johtamisen merkityksen sivuun. Suomessa yritykset innostuivat rakentamaan tasapainotettuja tulokortteja, josta saatiin aikaan ainakin kolmenlaista hyötyä. Ensinnäkin yritykset löysivät toimintaansa muitakin kuin vain taloudellisia mittareita. Toiseksi yritykset onnistuivat viemään tavoitteita syvemmälle tasolle organisaatioon. Kolmas hyvä puoli oli, että alettiin nähdä paremmin erilaisia vuorovaikutussuhteita. Onnistuessaan Balanced Scorecard -ajattelu antaa laajan tavoitekuvan ja juurtuu syvälle organisaatioon oikeansuuntaiseksi käytännön toimiksi, mutta ei Kamensky:n havaintojen mukaan kelpaa yrityksen vallitsevaksi johtamisjärjestelmäksi. BSC-ajattelu johtamisjärjestelmänä olisi liian paljon yrityksen sisältä päin lähtevä eikä pystyisi vastaamaan nopeasti muuttuvaan ympäristöön. Se ei myöskään vastaisi kysymykseen, mitkä ovat yritykselle oikeita ja olennaisia asioita. (Kamensky 2004, 216–218).

Ollennainen piirre BSC:ssä on, että se ottaa strategian määrittelemään seurantaan mukaan myös muita kuin taloudellisia, numereellisia piirteitä. Taloudellisten mittareiden on katsottu kuvaavan huonosti yrityksen kykyä käyttää aineetonta pääomaansa, esimerkiksi osaamista ja työntekijöiden motivaatiota, prosessien tehokkuutta, informaatioteknologian toimivuutta, asiakassuhteita ja asiakkaiden uskollisuutta sekä jopa yhteiskunnallista ja poliittista hyväksyntää. Yksinkertaisimmillaan BSC:ssä on kyse siitä, että sillä muutetaan strategia toiminnaksi, joka mitataan. Strategian mittaroinnilla yrityksen johdon on pakko määritellä täsmällisesti, mitä strategialla ja strategisilla tavoitteilla halutaan ja miten ne käytännössä toteutetaan. Strategiatyön jälkeen voidaan alkaa määrittelemään mittareita. Ne laaditaan siten, että ne ovat sidoksissa visioon ja strategiaan sekä syy-seuraussuhteessa toisiinsa. Johdon on päätettävä, mikä mittariston rooli osana yrityksen ohjausjärjestelmä tulee olemaan ja mitä mittaristolta halutaan. Suomessa organisaatiotasosta ja käyttötarkoituksista riippuen mittareiden määrä BSC:ssä on vaihdellut 4–25 mittarin välillä. Mittareille asetetaan tavoitteet ja vastuuhenkilöt, jotka vastaavat tavoitteiden saavuttamisesta. Mittariston avulla tavoitteita on helpompaa perustella työntekijöille, ja

heille syntyvän ymmärryksen kautta voidaan toivoa parempaa sitoutumista ja strategian onnistumista. (Malmi ym. 2006, 16–21, 31.)

Strategiakuvausten ja tulokortin välille on olemassa ohjaavia ja rakentavia työkaluja, joista käytetyin vaihe on strategiakartan laatiminen (kuva 3). BSC-konseptiin keskittyvä kansainvälinen instituutti the Balanced Scorecard Institute suosittelee ennen tasapainotetun tulokortin kehittämistä työstämään yrityksen strategisia painopistealueita, jotta saadaan näkyviin syy-seuraussuhteita. Näin BSC:n tulevat näkökulmat ovat esillä jo strategiakartassa. Strategian pilkkominen ja levittäminen kartalle kertoo, miten yrityksessä tuotetaan arvoa. (The Balanced Scorecard Institute 2016.)



Kuva 3. Apuväline Balanced Scorecardin laatimista varten. Strategiakartalla arvoa tuottavia tekijöitä sijoitetaan tuleviin BSC:n näkökulmiin (Kaplan & Norton 2004, 33).

Tasapainolla BSC:ssa tarkoitetaan monia piirteitä. Ulkoasullisesti BSC:ssa näkökulmat esitetään ympyrässä ja usein niiden vaikutussuhteita toisiinsa korostetaan nuolilla. Tällä ilmennetään vuorovaikutteisuutta ja näkökulmien tasapuolisuutta. Tulokorttiin onkin etsittävä selkeitä kytkentöjä tavoitteiden välille.

Se tarkoittaa, että tavoitteet on liitetty strategioihin ja tavoitteet eivät ole keskenään ristiriidassa. Tasapaino ilmentää, että tavoitteet on kytketty visioon ja strategiaan ja ne ovat painoarvoltaan samanlaisia. (Malmi ym. 2006, 108.)

Merkittävä tasapaino-suhde koskee taloudellisia mittareita, joissa täytyy olla edustettuna riittävästi ei-rahamääräisiä mittareita. Yleensä rahamääräisiä mittareita on paljon enemmän, mutta tässä tasapaino ei kuitenkaan vaadi, että molempia on oltava 50 %. Tärkeintä on ajatus, että johtamisessa ei nojata pelkästään taloudellisiin mittareihin. Seuraavina tasapainossa keskenään tulisi olla ennakoivat mittarit ja tulosmittarit. Kolmanneksi lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden tulisi olla tasapainossa, mitä tukee onnistunut syy-seuraussuhdepäätelmä. Samaan tapaan sisäisten ja ulkoisten mittareiden on hyvä olla tasapuolisesti edustettuina. (Malmi ym. 2006, 32–33.)

Mittariston näkökulmat

Perinteisessä Balanced Scorecard-sovelluksessa on neljä näkökulmaa. Ne ovat taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Muita yritysten paljon käyttämiä näkökulmia ovat henkilöstönäkökulma, resurssien hallinta, vaikuttavuus, suorituskkyky ja uudistuminen, ympäristö sekä toimittajan ja alihankkijan näkökulma. Yrityksen on viisainta valita itselleen toimivimmat näkökulmat, eikä ottaa suoraan käyttöönsä alkuperäistä nelikenttää. (Malmi ym. 2006, 23–24.)

Olennainen ja hyvin pysyvä näkökulma BSC:ssa on talouden näkökulma. Se voisi olla nimeltään myös omistajanäkökulma, sillä se mittaa niitä asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut. Julkisella sektorilla omistajaa kiinnostaa tuotettujen palveluiden määrä ja laatu. Tällöin taloudelliset tekijät eivät muodosta tavoitetta vaan rajoittavan määritteen, jonka sisällä toimitaan. Taloudellisen näkökulman mittarit kuvaavat, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti. Samalla mittarit kuvaavat tavoitteita, joihin strategioilla pyritään. Yrityksen toiminnasta ja elinkaaren vaiheesta riippuen BSC:ssa nähdään talouden näkökulmassa esimerkiksi myynnin kasvua, kannattavuutta, kassavirtaa ja riskitasoa kuvaavia mittareita. (Malmi ym. 2006, 24–26.)

Asiakasnäkökulmassa on perusmittareita ja asiakaslupauksen mittareita. Perusmittarit, joita ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys, uusien asiakkaiden

määrä ja markkinaosuus, tuovat tietoa onnistumisesta markkinoilla ja asiakasrajapinnassa yrityksen näkökulmasta katsottuna. Kaplan ja Norton ovat alun perin painottaneet asiakaslupauksen mittareita Balanced Scorecardissa. Asiakaslupauksessa vastataan kysymykseen, mitä yrityksen tulee asiakkailleen tarjota, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä. Yritykset kaipaavat tietoa, miten hyvin ne ovat onnistuneet pitämään markkinapaikkansa ja saaneet uusia asiakkaita. Mitattavaksi asioiksi tulevat esimerkiksi tuotteen ja palvelun laatu, hinta ja muut ominaisuudet. Yrityksiä kiinnostaa myös asiakassuhde, jota voidaan mitata muun muassa täsmällisyydellä, asiakaspalvelulla ja yrityksen imagolla. Parhaimmillaan asiakasnäkökulman mittarit valottavat yrityksen kilpailustrategiaa. (Malmi ym. 2006, 26–27.)

Yrityksessä tapahtuu prosesseja, jotka johtavat taloudellisten tavoitteiden ja asiakaslupauksien onnistumiseen. Näitä prosesseja mitataan sisäisten prosessien näkökulmassa. Yrityksen sisäiset prosessit voidaan jakaa neljään ryhmään, jotka ovat toimintaprosessi, asiakasprosessi, innovaatioprosessi ja lainsäädännölliset sekä yhteiskunnalliset prosessit. Sisäisiä prosesseja ovat esimerkiksi tilaus-toimitusprosessi ja myynnin jälkeinen palveluprosessi. Innovointiprosessi on pitkällä aikajaksolla arvoa luova prosessi. Kaikkia yrityksen prosesseja ei kannata sisällyttää samaan aikaan BSC:iin, ainoastaan strategisesti ajankohtaiset ja mielellään tulevaisuuden strategiapainotusta lähestyvät. (Malmi ym. 2006, 27–28.)

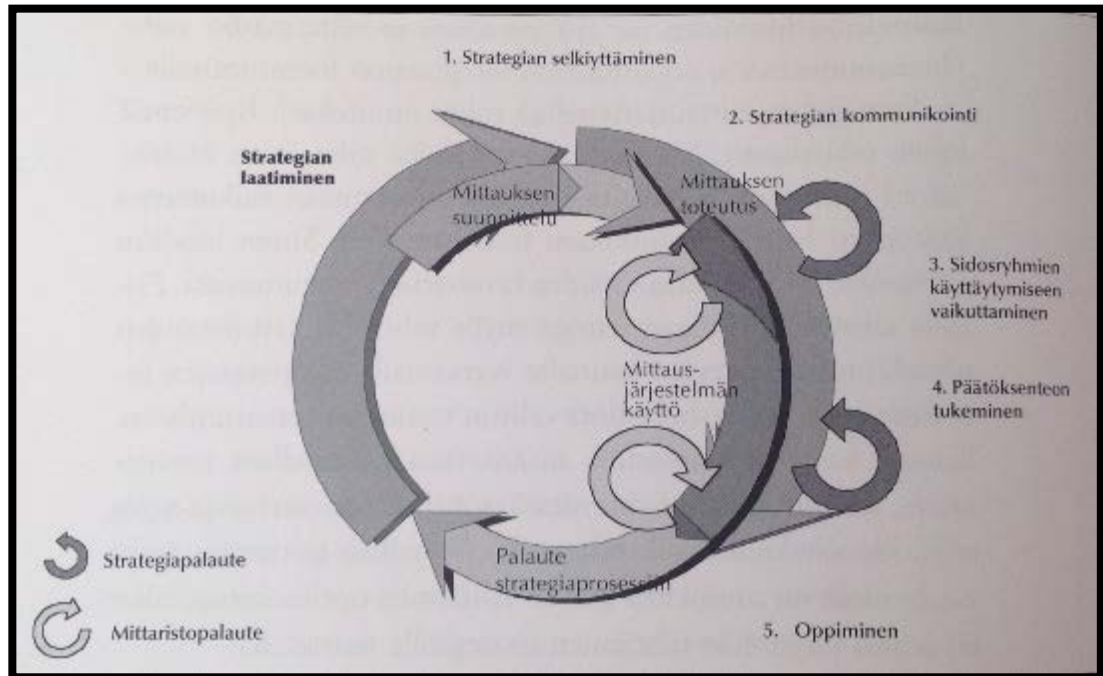
Oppimis- ja kasvunäkökulma suuntautuu tulevaisuuteen. Tulevaisuuden menestymisen turvaamiseksi yrityksen on suunniteltava, miten se vastaa ennakoituihin tavoitteisiin ja haasteisiin. Tässä näkökulmassa tarkoitettua oppimista ja kasvua tapahtuu ihmisissä, järjestelmissä ja toimintatavoissa. Samasta asiasta voidaan puhua aineettomana pääomana, jota on inhimillinen pääoma, informaatiopääoma ja organisaatiopääoma. Käytännössä aineettoman pääoman altistaminen mittaamiselle on haastavaa. Johdon on valittava, mikä alue aineettomasta pääomasta viedään mitattavaksi, miten löydetään konkreettinen mittari ja loppujen lopuksi aika näyttää, milloin aineettoman pääoman kehittämisestä syntyy talousnäkökulmassakin näkyvää tulosta. Oppimis- ja kasvunäkökulman mittareita ovat tavallisesti henkilöstöön liittyvät henkilöstötyytyväisyys, sairauspoissaolot, vaihtuvuus, osaamisindeksit ja koulutusresurssit. (Malmi ym. 2006, 28–29.)

3.3 Mittaaminen

Mittaamista ja mittareita pitää käsitellä osana strategiatyötä. Suurin kompastuskivi organisaatiolla on, jos se omasta strategiastaan välittämättä kopioi itselleen valmiit mittarit muilta. Huono tapa on haalia aivan liikaa mitattavia asioita. Tämän jälkeen suurimmat kysymykset mittaamiselle strategiatyössä ovat tavoitteet, joihin pitäisi osata kytkeä oikeanlaisia mittareita. Tavoitteet ja niihin kytköksissä olevat mittarit muuttuvat nopeasti ja arvaamatta esimerkiksi ympäristön muutosten takia. Yrityksen on tottakai tiedostettava koko ajan sisäisen ja ulkoisen ympäristönsä vuorovaikutustekijät, mutta tämä tietää työtä myös mittareiden pitämisessä ajan tasalla. Mittareiksi valitaan tämän vuoksi helposti ulkoisia muutoksia ja trendejä tunnistavia mittareita muuttuvilla skenaarioilla. Strategisessa johtamisessa on korostunut viime aikoina näkymättömien piirteiden ja tekijöiden hallinta yrityksen menestystekijöinä. Näitä niin sanottuja pehmeitä tekijöitä ovat inhimillinen pääoma, asiakassuhteet ja organisaatorakenteiden tehokas käyttäminen. Socom Oy:n tärkein pääoma asiantuntijuus on hyvä esimerkki inhimillisestä pääomasta. Näkymättömien pääomien hallinta on haasteellista. Mittaamiselle tämä tarkoittaa haastetta mitata niin pienempiä itsenäisiä kokonaisuuksia lopputuloksineen kuin myös vuorovaikutuksia sekä liiketoiminta- ja tietovirtoja. Merkittävin lisäarvo inhimillisessä pääomassa ei synny yhden yksilön toiminnasta, vaan yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta. Inhimillisen pääoman mittaamisesta tulee vaikeaa viimeistään siinä vaiheessa kun sen ja taloudellisten tunnuslukujen välille pitäisi löytää kytköksiä. Osaamisen kehittämisen seurannan toteuttaminen käytännössä voi kestää pitkään. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 82–85.)

Mittarit elävät ja kehittyvät strategiatyössä. Mittaristojen luominen ja käyttöönotto sekä niiden vakiinnuttaminen osaksi toimintaa vievät runsaasti aikaa, eikä prosessissa kannata kiirehtiä. Mittaamisen roolia strategiatyössä hahmotetaan kuvassa 4. Mittausjärjestelmän luomiseen käytetty aika on tärkeää, sillä se tuo uudelleen tarkastelun alle strategiset tavoitteet ja tekee tilanteesta oppimisprosessin, jossa yrityksen strategia ja tavoitteet kirkastuvat tai päin vastoin niistä tulee kyseenalaisia. Kuten olen aiemmin todennut, perinteisten mittausjärjestelmien avulla on seurattu suurimmaksi osaksi taloudellisia lukuja, mutta kilpailu asettaa koko ajan paineita löytää muitakin tärkeitä mittareita, esimerkiksi innovaatioiden, sidosryhmien ja tulevaisuuden toimintaympäristön alueelta. Johdolta vaaditaan hienotunteisuutta henkilöstömittarereiden luomisessa, jotta

mittaaminen koetaan oikeasti hyödyllisenä tukena ja kannustuksena. Yleensä henkilöstö on kosketuksissa mittareihin palkitsemisjärjestelmän kautta, mutta se saa mittausjärjestelmän kautta myös sitouttavaa viestiä yrityksen arvoista ja tavoitteista. (Kankkunen ym. 2005, 92–93, 97.)



Kuva 4. Mittaamisen rooli strategiatyössä. Mittaaminen niveltyy osaksi strategiatyötä, jossa tehdään jatkuvaa muutosta tuloksista saatujen palautteiden mukaan. (Kankkunen ym. 2005, 100.)

Henkilöstön mittaamista pidetään haasteellisena ja herkkänä asiana se voi kääntyä itseään vastaan. Yleisiä (virheellisiä) käsityksiä on ollut, että henkilöstön mittaamisen on pystyttävä tuottamaan taloudellisia numeroita ja tähän ollaan valmiita käyttämään paljon mittareita. Siitä huolimatta, että yrityksillä olisi käytössään voimavaroja, joilla toteutetaan laajasti ja kiitettävästi henkilöstötoiminnan mittausjärjestelmiä, ei haluttuihin tavoitteisiin päästä. Tutkimusten mukaan henkilöstön liiallinen mittaaminen on hyödytöntä ja mittarit eivät kykene ratkaisemaan perimmäisiä ongelmia, jotka ovat syvällä organisaatiossa. Todellisuudessa mittareiden sijaan tai ainakin ennen niiden asettamista tarvitaan hyviä osaamis- ja organisaatiopäätöksiä, joiden takana seisovat henkilöstöammattilaiset ja johtajat. Organisaatioissa tarvitaan hyvää päätöksentekotiedettä. (Boudreau & Ramstad 2008, 253–256.)

Mittaamisen tapoina käytetään yleisesti laadullisia eli kvalitatiivisia mittareita ja kvantitatiivisia eli määrällisiä mittareita. Sen jälkeen mittausjärjestelmät voi-

daan jakaa kahteen ryhmään eli tulostointoihin ja prosessitoimintoihin. Tulostointina mittausjärjestelmä antaa tietoa päätöksentekoon jälkikäteen, ja tulosten perusteella tehdään korjaavia toimenpiteitä tulevaisuuteen. Tulostointamittarit luotaavat lyhyen ja pitkän aikavälin toimintaa ja niiden tuloksia raportoidaan toimintakatsauksissa. Yrityksen toiminnan ennakoimisessa prosessitoimintomittarit ovat tärkeitä. Prosessitoiminnon mittarit vaikuttavat jo olemassaolollaan tiettyihin organisaation toimintoihin, kuten esimerkiksi strategian selkeyttäminen, työntekijöiden motivointi ja suoritusodote. Päätöksenteon tukena mittaristolla on kontrolloinnin tehtävä. Se tarkkailee jatkuvasti toiminnan kannalta keskeisiä lukuja ja antaa varoituksen ennakkoon, mikäli tulos ei ole toteutumassa ja yrityksen toiminto on ajautumassa poikkeustilaan. Kilpailuympäristön jatkuvaa seuraamista tehdään mittareiden kautta. Lopputuloksen oikea mittaaminen on vaikeaa, sillä siihen vaikuttaa häiriötekijöitä ja viive prosessin toiminnasta sen tulokseen saattaa olla niin suuri, että prosessi on liian hidas kilpailutilanteessa. Tärkeä piirre mittausjärjestelmässä onkin siitä saatava palaute. (Kankkunen ym. 2005, 93, 187.)

Mittaristot viedään osaksi organisaation toimintaa eli **jalkautetaan** hyvällä etukäteissuunnittelulla. Jalkauttaminen on onnistunut silloin, kun työntekijät ymmärtävät yksikkönsä kriittiset menestystekijät ja niiden vaikutuksen ylemmän tason päämäärien saavuttamiseen. Jalkauttamisessa törmätään kysymyseen, kuinka pitkälle mittareita on purettava yksikkö- ja yksilötasolla eli kuinka tarkasti mitataan. Tämä riippuu siitä, kuinka tarkasti tehtävä kohdistetaan yksikölle ja työntekijälle. Esimerkiksi jos suorite on riippuvainen täysin henkilöstä, mittaristolla tavoitellaan mahdollisimman tarkkaa yksilön mittaamista. Yrityksen on harkittava, miten mittausjärjestelmää lähdetään kohdentamaan organisaation eri tasoille. Mittariston purkamiseen vaikuttaa paljon organisaatiokulttuuri ja organisaatiokulttuuri. Mittarit suunnataan organisaation eri tasoille, joita voi olla esimerkiksi ylin johto, liiketoimintayksikötaso, operatiivinen taso ja yksilötaso. Ylimmillä tasoilla painottuvat strateginen ja taloudellinen näkökulma ja alaspäin mentäessä operatiiviset mittarit voimistuvat. Liiketoimintatason mittareihin vaikuttaa, kuinka sidoksissa se on muihin tasoihin ja organisaatioiden toimintoihin. Parhaimmillaan liiketoimintayksikkö saa hyvin itsenäiset mittarit. Operatiiviselta tasolla on huomattava ero strategiatason mittareihin, joista ei usein saada toimivia mittareita käytännön tasolle, vaan operatiivisen toiminnan ohjaamiseen tarvitaan erilaiset mittarit. Strategiamittarit ovat

edelleen hyödyllisiä asiakas- ja sidosryhmätyössä operatiivisella tasolla samalla, kun paneudutaan tunnistamaan asiakas ja sen tarpeet. Yksilötasolla mittareiden suunnittelussa ja käyttöönotossa kannattaa noudattaa suurta harkintaa, jotta työntekijän motivoinnissa onnistutaan ja organisaatio pystyy antamaan riittävää tukea. Usein yrityksissä päädytään ratkaisuun, että yksilötason mittareiden luominen on liian työlästä ja epäolennaista, eikä mittaamiseen ryhdytä. (Kankkunen ym. 2005, 159, 161, 165, 167–177.)

Mittausjärjestelmiksi on vakiintunut muutamia suosittuja järjestelmiä. Balanced Scorecardin ohella ja/tai siihen yhdistettynä käytetään usein sidosryhmiin perustuvia mittaristoja ja laatupalkintokriteeristöihin perustuvia mittaristoja.

Lynch, Cross ja McNair ovat kehittäneet suoristuspyramidin, joka toimii mittaristoviitekehyksenä eikä perustu suoraan taloudellisiin mittareihin. Suorituspyramidin pohjana on laatujohtaminen ja teollisen suunnittelun sekä toimintolaskennan peruskäsitteet. Pyramidin tasoja ovat johto, liiketoimintayksiköt, liiketoimintaprosessit ja operatiivinen taso. Suorituspyramidi soveltuu hyvin valmistaville teollisuusyrityksille, mutta se ei ota huomioon henkilöstöä ja sen kehittämistä. Osa yrityksistä käyttää laatupalkintokriteeristöjen mittareita. Niissä haasteena on mittareiden lukuisa määrä, josta täytyy osata valita organisaatiota hyödyttävät mittarit. EP2M on myös tunnettu mittari, jonka ovat kehittäneet Adams ja Roberts. Effective Progress and Performance Measurement kuvaa neljää tärkeää osa-aluetta. Ne ovat asiakkaat ja markkinat (ulkoiset mittarit), tehokkuus ja kyvykkyys (sisäiset mittarit), strategian toteutuminen (ylhäältä alas -mittarit) ja omistajuus ja toiminnan vapaus (alhaalta ylös -mittarit). EP2M ottaa hyvin huomioon jatkuvan muutoksen kulttuurin. (Kankkunen ym. 2005, 107–109.)

Palkitseminen on aikaansaava keino sitouttaa organisaation toiminta valittuihin tavoitteisiin. Palkitsemisjärjestelmä siirtää syntynyttä hyötyä työntekijöille ja antaa parhaimmillaan henkilöstölle valtaa vaikuttaa omaan toimintaansa. Korkeimman johdon nopea kytkeminen mittausjärjestelmään ja palkitsemiseen edistää tavoitteiden toteutumista. Yleensä johtoa palkitaan rahallisesti, jopa julkisessa keskustelussa tutuiksi tulleilla suurilla bonuksilla ja osakemäärillä. Kritiikillä on paikkansa, sillä rahapalkkiot voivat johtaa tavoitteiden vinoutumisiin ja väärinkäytöksiin. Tämän takia on tärkeää arvioida sopivaa käyttäytymistä tukevaa ja ajoitukseltaan oikeaa palkitsemistapaa.

Esimerkiksi kun yritys on tilanteessa, missä neuvotellaan henkilöstövähennyksistä ja samanaikaisesti tiedotetaan hallituksen jäsenien kokouspalkkioiden korotuksista, ei palkitsemisen ajoitusta ja viestiä voi kokonaisuudeltaan pitää onnistuneena.

Palkitseminen antaa työntekijälle käsityksen, mitä hänen kannattaa tehdä. Joskus käsitykset johdattavat väärään suuntaan. Esimerkiksi jos työntekijä on sisäisellä motivaatiolla tehnyt konkreettisia tehtäviä ilman kannustinjärjestelmää, saattaa palkinto siirtää motivaation sisäisestä kokemuksesta muualle. Henkilökohtaiset rahalliset palkkiot vähentävät tutkitusti tiimityötä. Pahimmillaan tiimikohtainen palkitseminen johtaa yksiköiden kilpailemiseen ja toisen tiimin työn vaikeuttamiseen. Ulkoisella motivaatiolla, eli rahapalkkiota tavoitellessa on sujuvinta tehdä pitkälle rutinoitunutta työtä, jota on helppo mitata. Sisäistä motivaatiota kannattaa erityisesti tukea, mikäli tehtävissä tarvitaan luovaa ongelmanratkaisua ja innovatiivista päätöksentekoa. Palkitsemisjärjestelmä on nähtävä isona kokonaisuutena ja osana liiketoiminnan ohjaamiskokonaisuutta. Työntekijöitä kannustetaan oikeaan suuntaan esimerkiksi palkanlisillä, työympäristöllä, koulutuksella ja osallistavilla toimintatavoilla. Kaiken kaikkiaan on hyödyllisintä ylläpitää henkilöstön sisäistä motivaatiota työtehtäviä ja yhteistyötä kohtaan. (Kankkunen ym. 2005, 184–187, 189.)

Balanced Scorecardin eli tasapainotetun tulokortin mittaamisen onnistumiseksi kannattaa tehdä yksinkertainen arvio. Mittaristoa täytyy tarkastella kokonaisuutena sekä yksittäisen mittarin tasolla. Jokaisen mittarin osalta on arvioitava, mittaako mittari sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Onko mittari validi? Validiteetin lisäksi on tutkittava, onko mittari luotettava, siis saadaanko mittarilla toistuvasti johdonmukaisia vastauksia. Mittaristojen tekijöiden on otettava huomioon, pystyvätkö ihmiset vaikuttamaan mittaristojen arvoihin tavalla, joka ei ole tarkoituksena. Mittaamisen on oltava kohtuullisen vaivatonta eli mittaamistietojen on oltava sujuvasti saatavissa ja kustannuksiltaan järkevää. (Malmi ym. 2006, 81–84.)

4 BSC:N KEHITTÄMINEN SOCOMILLE

4.1 Socom Oy

Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus toimii Kymenlaakson ja Etelä-Karjalan maakunnissa. Se on yksi Suomen yhdestätoista sosiaalialan osaamiskeskuksista, jolla on lakisääteisiä tehtäviä. Osaamiskeskukset muodostavat verkostoja paikallisten toimijoiden kanssa tarpeiden mukaan. Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen hallintomalli on osakeyhtiö. Omistajina ovat Etelä-Karjalan ja Kymenlaakson kunnat, Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä (Eksote), Kymenlaakson ammattikorkeakoulu Oy (1.1.2017 alkaen osa Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulua), Kaakkois-Suomen sosiaalipsykiatrinen yhdistys KAKSPY ry, Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä (Carea), KK-Kunto Oy, Lappeenrannan palvelukeskussäätiö, Laptuote-säätiö, Parik-säätiö ja Sotek-säätiö. Socom Oy:llä on hallitus, jonka jäsenpaikat jakaantuvat kymenlaaksolaisten ja etelä-karjalaisten edustajien kesken. Toimitusjohtajana on Leena Kaljunen. Henkilöstössä on pidempiaikaisina työntekijöinä 24 henkilöä ja lisäksi on vaihteleva määrä työntekijöitä lyhytaikaisissa työsuhteissa. (Kaljunen 2016; Socom Oy 2016.)

Socom Oy:n toiminnan keskeisin ajatus on kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin, sosiaali- ja terveydenhuollon asiakaslähtöisen integraation sekä sosiaalialan asiantuntijuuden vahvistaminen. Tätä toiminta-ajatusta määrittelee lakisääteinen ohjaus. Sosiaalialan osaamiskeskusten toimintaa säätelee laki sosiaalialan osaamiskeskustoiminnasta ja Valtioneuvoston asetus sosiaalialan osaamiskeskustoiminnasta. Valtakunnallisella tasolla toiminnalle antaa puitteet Sosiaalialan osaamiskeskustoiminnan neuvottelukunta. Socom Oy on voittoa tavoittelematon yhtiö. Sen ja muiden Suomen sosiaalialan osaamiskeskusten perustoimintojen rahoitus myönnetään valtionavustuksena. Varsinainen kehittämistoiminta rahoitetaan eri lähteistä koostuvalla hankerahoituksella. (Kaljunen 2016; Socom Oy 2016.)

Socom Oy kertoo toimintaa ohjaaviksi arvoikseen innovatiivisuuden, osaamisen, yhteisöllisyyden ja vaikuttavuuden. Socom Oy on muodostanut tavoitekuvansa tärkeimpien tehtävien mukaan ja sen visio on: *Socom on Kaakkois-*

Suomen sosiaalisen hyvinvoinnin, innovatiivisen osaamisen ja kumppanuuden keskeinen kehittäjä sekä vahva alueellinen hyvinvointipoliittinen asiantuntija ja toimija (Socom Oy 2016.)

Vision toteutumiseksi Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus on asettanut strategian. Strategia on laaja ja monitasoinen, johtuen laajasta tehtävien ja tavoitteiden kokonaisuudesta ja verkostonluojan roolista. Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksessa laaditaan strategiset suuntaviivat kolmeksi vuodeksi eteenpäin. Strategiaprosessissa asetetaan visio ja laaditaan strategia. Tällä hetkellä toteutetaan vuosien 2016–2018 strategiaa. Strategiatyön eri vaiheissa ovat mukana henkilöstö ja hallitus sekä välillisesti sidosryhmät. Socom Oy:n sidosryhmille tehdään kyselytutkimuksia. Kyselyihin vastaavat osapuolet edustavat Socom Oy:n omistajia, kuntia, kuntayhtymää, oppilaitoksia, säätiöitä, yhdistyksiä ja yrityksiä. Strategiaprosessi lähtee liikkeelle analysointityöllä (esim. swot ja pestel). Socomin nykytilaa, toimintaympäristöä ja tulevaisuuden skenaarioita hahmotetaan ja tulkitaan. Samalla luodaan haluttua tulevaisuudenkuvaa strategiatyön pohjaksi. Strategiaprosessi viimeistellään hallituksen työskentelyssä, jossa täsmennetään strategiset tavoitteet ja niitä tukevat toimenpiteet. (Kaljunen 2016.)

Laaja strategia jaetaan edelleen suppeampiin painopistealueisiin. Jokaiselle vuodelle suunnitellaan omat painotukset.

Socom Oy:n strategiset painopisteet vuonna 2017 ovat:

- Asiakas- ja kansalaislähtöisten palvelujen ja toimintamallien kehittäminen
- Sote-uudistus ja alueelliset rakenteet
- Uudistuvan lainsäädännön tuomiin koulutus-, kehittämis- ja palvelutarpeisiin vastaaminen yhteistyössä alueen toimijoiden kanssa
- Kumppanuusmallien kehittäminen ja kumppanuuksien edistäminen
- Tiedonhallinta, tietoteknologian hyödyntäminen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon yhteiskehittäminen sujuvien prosessien ja tiedonkulun vahvistamiseksi
- Tutkimuksen ja käytännön vuorovaikutuksen sekä vaikuttavuuden arvioinnin vahvistaminen

(Kaljunen 2016.)

Painopisteistä strategiatyö jatkuu suunnitelmiin, joilla linjaukset jalkautetaan käytännön työhön.

4.2 Työprosessin kuvaus

Projekti BSC:n kehittämiseksi lähti käyntiin alkukartoituksen tekemisellä, missä tarve ja resurssit hahmoteltiin mahdollisimman selvästi. Socomin toimitusjohtaja Leena Kaljunen kuvailee lähtötilanteessa, että Socomilla on johtamistyössä käytetty vielä muutama vuosi sitten Balanced Scorecardia. Tulokortti jäi kuitenkin pois käytöstä, sillä se ei ollut riittävän toimiva. Yksi syy tähän oli se, että tulokorttiin ei löydetty oikeanlaista kieltä ja viestiä, joka toimisi arkityössä. Nyt on kiinnostus muotoilla Balanced Scorecard uudelleen siten, että se tehdään ja päivitetään muutosprosessin valossa. Socom on sosiaalialan kehittämiskeskuksena mukana valtakunnallisessa sosiaali- ja terveyspalvelumallin uudistuksessa, joten muutoksia on tiedossa. Uudessa BSC:ssä katse on siis tulevaisuudessa ja Socomin keskeisimmässä ja tärkeimmässä pääomassa, asiantuntijuudessa, joka tulee näkymään tulokortin jokaisessa neljässä kentässä. Tässä työssä asiantuntijaosaaminen painottuu rahallisia mittareita enemmän, onhan Socom sidosryhmiään tietämyksellään palveleva, ei-voittoa tavoitteleva organisaatio. BSC:sta on tavoitteena tehdä rohkeasti ja luovasti tärkeimpiin menestyskriteereihin pureutuva tulokortti, jossa strategisia tavoitteita seurataan juuri Socomille sopivin tavoin. Leena Kaljusen kanssa tulimme yhteiseen näkemykseen, että näin BSC:stä syntyy elävä ja käytössä oleva johtamisen työkalu. (Kaljunen 2016.)

Tutkimustyötä tehtiin pääosin teemahaastatteluilla, joista muodostui sisältö tasapainotettuun tulokorttiin. Haastattelutapaamisia oli kolme kertaa ja puhelinhaastatteluita yksi kerta. Haastatteluaikaa kertyi yhteensä noin kahdeksan tuntia. Lisäksi sähköpostin välityksellä käyty keskustelu tuki haastattelutyötä. Tein haastatteluista muistiinpanoja, jotka ryhmittelin teemoiksi tasapainotussa tulokortissa olevien näkökulmien mukaan. Analysoin aineistoa monta kertaa eri kierroksilla löytääkseni sopivimmat piirteet lopulliseen Balanced Scorecardiin. Linjasin prosessia tutkimusteorian avulla. Tutkimustyö ja kehittäminen tapahtuivat limittäin ja niiden edistymisessä oli iso merkitys yhteistyöllä toimeksiantajan kanssa. Keskustelin toimitusjohtaja Leena Kaljusen kanssa yrityksestä ja sen toiminnan tarkoituksesta. Kävimme läpi asioita Socomin nykyisyydestä, tulevaisuudesta ja tarpeista, johon Socomin toivotaan vastaavan yhteistyöverkostossa unohtamatta loppuasiakasta, joka saa hoitopalvelun. Analysoimme Socomin menestyskriteereitä eri osa-alueilla, joita olivat erilaiset

sidosryhmät, taloudellinen perusta, henkilöstön työskentelyn tukeminen ja asiantuntijuuden jalostaminen erilaisissa prosesseissa. Muutoksessa eläminen ja vuorovaikutussuhteissa vaikuttaminen koskettivat kaikkia osa-alueita Socomin toiminnassa, ja siinä isoa roolia näyttelee lähivuosien aikana tapahtuva valtakunnallinen sosiaali- ja terveystaloudellisen uudistuminen. Tulevaisuudessa on paljon tekijöitä, joita on vaikea tutkia etukäteen, sillä esimerkiksi päätöksenteko on kesken monilla tasoilla.

Teemahaastattelujen ohessa tutkimusta tapahtui myös aineistolähtöisesti. Tutkimustyössä käytössäni oli sekundäärisinä lähteinä dokumentteja Socom Oy:n suunnitelmista, esimerkiksi toimintasuunnitelmia, viestintäsuunnitelma, henkilöstökysely, tulevaisuuden arviointia ja strategiamäärittelyitä seurantatyökaluineen. Tutkimuksellisesti kyse oli induktiivisesta menettelystä eli etenin yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin. Tutkimuksen lähestymistapa oli laadullinen eli kvalitatiivinen, ja tutkimusmenetelmällä onnistuin määrittelemään laadullisia tulokseen vaikuttavia piirteitä ja ilmiöitä. (Eskola & Suoranta 1998, 83.)

Puolistrukturoiduissa teemahaastatteluissa rakennettiin tavoitteita ja keinoja sekä työkaluja useassa tärkeässä ajankohtaisessa asiassa. Teemat tarvitsivat selkeyttämistä, kirkastamista ja reipasta eteenpäin menoa konkreettisiin ratkaisuihin. Teemahaastatteluissa tapahtui siis pelkän informatiivisen tiedon hankinnan lisäksi strategiatyöskentelyä tuotteen kehittämiseksi. Hyvänä työkaluna oli seuraavalle toimintakaudelle 2017 valmistumassa oleva toimintasuunnitelma strategiapainopisteineen. Strategiakuvausissa oli avattu tavoitteiden toteutusta eri tasoille asti, osa hyvin pitkälle käytännön tehtäviksi asti mukaan luettuna seurantatoimenpiteet. Toimintasuunnitelman ja strategiakuvausten laajuuden takia BSC:n yhdeksi erityispiirteeksi muodostui olennaisimpien mittattavien strategisten tehtävien nostaminen esille siten, että BSC:n säännöt toteutuvat ja tasapainotettu tulokortti voi toimia myös itsenäisenä työkaluna erillään muista ohjaavista suunnitelmista.

Työprosessissa mietittiin paljon bisneskieltä ja haettiin oikeaa ja tarkoituksenmukaista sanastoa ilmaisemaan tavoitteita ja mittareita niin, että BSC:n viesti olisi ymmärrettävä, käytännönläheinen ja nopeasti hahmotettavissa. (Kaljunen 2016.)

4.3 Balanced Scorecard

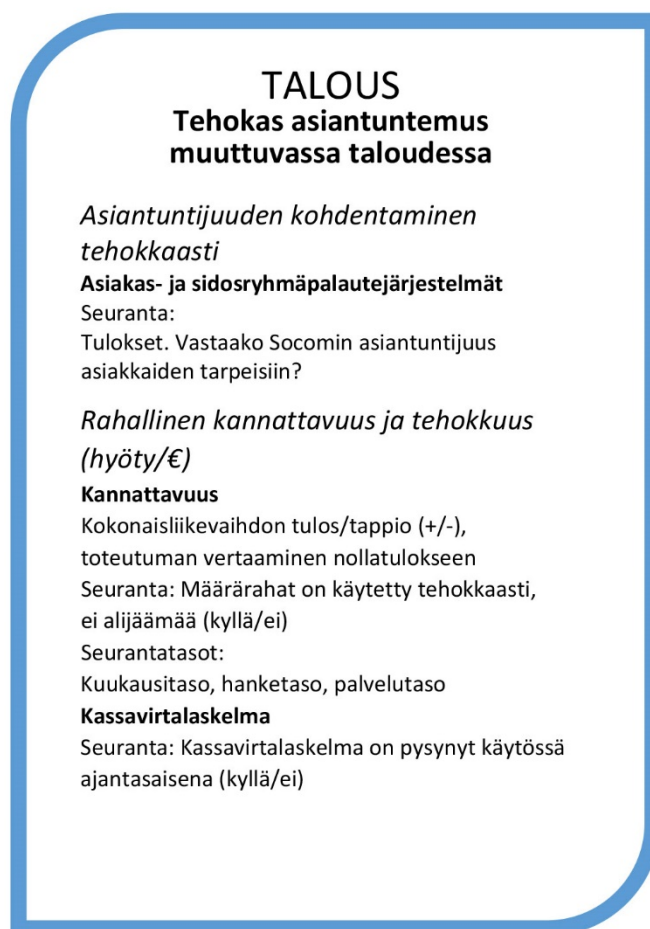
Socom Oy:n tasapainotettu tuloskortti eli BSC valmistui opinnäytetyöprojektin aikana melkein täysin ehjäksi kokonaisuudeksi. Vuoden 2017 aikana on luonnollista, että jotkin piirteet vielä muuttuvat tai kristalloituvat tarkkaan muotoonsa. Muutoksien tekeminen on normaali osa prosessia, sillä strategiatyö elää jatkuvassa muutoksessa. Raportissa esitellään BSC:n näkökulmat itsenäisinä elementteinä. Yleensä Balanced Scorecardin nelikentän keskelle sijoitetaan visio. Socom Oy:n BSC:ssä visio on jätetty pois näkyvistä tilan puutteen takia ja siksi, että se ei rajoita viestiltään BSC:n käyttöä. Kytkös aiemmin esiteltyyn visioon on olemassa ja se on oikea. BSC:n käyttöä ja viestiä ajatellen visio on luonteeltaan hieman liian laaja ja yleisellä tasolla oleva, lisäksi vision näkökulma on enemmän organisaation ulkopuolella kuin sisällä, mihin puolestaan BSC:llä pyritään nyt hakeutumaan. Kokonainen nelikenttäinen Socom Oy:n Balanced Scorecard vuodelle 2017 on liitteenä (Liite 1).

4.3.1 Talouden näkökulma

Socom on voittoa tavoittelematon yritys. Se toteuttaa useita lakisääteisiä tehtäviä valtiolta saatujen määrärahojen turvin. Osaamiskeskus saa tuloja myös hanketyön kautta myydyistä palveluista. Osaamiskeskuksen toiminnassa tärkein panos on asiantuntijuus, jonka käyttöä hyödynnetään verkostoissa määrärahojen mukaan. Puhtaan asiantuntijatyön ohella rahaa tarvitaan, kuten missä tahansa muussakin yrityksessä, kiinteisiin ja juokseviin kuluihin. Socomille osoitetun palvelutehtävän takia sen on kannattavinta käyttää tulot mahdollisimman järkevästi asiantuntijatyöhönsä. Samalla on suunniteltava, että talous ei mene miinukselle. Hanketyön erityispiirteenä on, että määrarahat tuloutuvat viiveellä. Ennakointi luo haasteen Socomin taloushallinnossa. Tulevaisuudessa määrärahoja on tulossa aiempaa vähemmän ja Socom Oy:n on tehtävä ajoissa sopeuttavia toimia pitääkseen taloutensa tasapainossa.

Socomin olemassaolon kannalta on ensisijaisen tärkeää, että sen palveluita tarvitaan. Menestymistä on se, että sen asiantuntijuutta tarvitaan ja arvostetaan. Socomin tavoitteena on, että asiantuntijuus on kustannus- ja kohdennustehokasta. Talouden näkökulmassa (kuvassa 5) keskeinen menestykseen vai-

kuttava tekijä on asiantuntijuuden eli näkymättömän pääoman käyttäminen tehokkaasti ja oikealla tavalla. Budjetin seurannassa arvioidaan, kuinka paljon rahalle saadaan vastineeksi hyötyä. Talouden näkökulmassa tutkitaan ja seurataan, onko raha kohdennettu sinne, missä sitä tarvitaan, esimerkiksi vastaa- massa palvelujen muodossa asiakkaiden todellisiin tarpeisiin. Kannattavuuden mittareissa seurataan, että määrärahat käytetään kattavasti toimintaan. Huomio kassavirtalaskelman ajantasaisuuteen auttaa taloudellisessa ennakoinnissa.



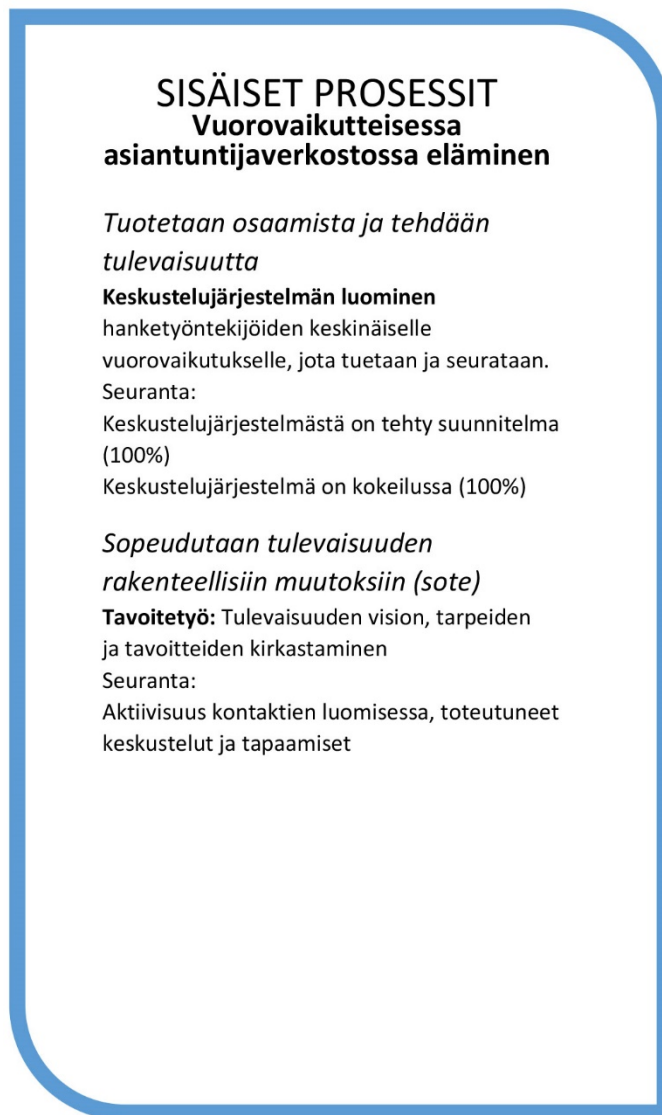
Kuva 5. Socom Oy:n toiminnassa on taloudellisesti merkittävää hallita inhimillistä pääomaa ja kohdentaa sitä sinne, missä se tuottaa eniten hyötyä. (Liite 1.)

4.3.2 Sisäisten prosessien näkökulma

Henkilökunnan itsenäinen asiantuntijatyö, työskentely ja vuorovaikuttaminen verkostoissa muodostavat sisäisiä prosesseja. Socomin sisäisten prosessien tarkastelu on haasteellista, sillä se kuuluu näkymättömän pääoman piiriin, jolloin se on osattava tunnistaa ja tuoda erilaisilla keinoilla näkyväksi. Socomin

sisäisissä prosesseissa henkilöstö työskentelee useilla rajapinnoilla, jolloin kokemuksissa yhdistyy koulutus, tutkimus ja käytäntö. Socomissa koetaan, että hiljaisen tiedon ja heikkojen signaalien tunnistaminen ja kerääminen rajapinnoilta on tärkeää Socomin tulevaisuuden asiantuntija-arvon takia. Heikkojen signaalien luotaaminen oli tärkeää useassa näkökulmassa, joten BSC-työskentelyssä tuli esille, pitääkö Socomille perustaa erillinen innovaatioprosessi. Sen voisi aloittaa esimerkiksi siten, että sijoitetaan sisäisiin prosesseihin mittariksi innovaatiostrategian luominen. Innovaatiostrategiaan voi sisällyttää mm. heikot signaalit ja niiden käsittelyprosessit kaikilta osa-alueilta. Socom Oy on jo toiminnassaan innovatiivinen. Tällä hetkellä innovatiivisen työn kasvattaminen itsenäisenä prosessina vaatisi lisää työtä. Socomilla ohjataan toimintaa useiden suunnitelmien, toimintojen ja työkalujen avulla, joten on kannattavaa punnita ohjaustyökalujen sopivaa määrää. Innovaatiostrategiakysymys jätettiin lepäämään pöydälle. Päätimme, että innovatiivisuus on mukana näkökulmissa pieninä viipaleina. Sisäisten prosessien näkökulman mittarit ovat innovatiivisia (kuten moni muukin mittari Socomin BSC:ssa), sillä niillä haetaan ratkaisuja tulevaisuudessa menestymiseen.

Socomin hanketyöntekijöille luodaan järjestelmä keskinäiselle vuorovaikutukselle. Tavoitteen onnistuminen mitataan vuoden 2017 lopussa. Organisaatiossa on koettu hyödylliseksi, että erillisissä hankkeissa työskentelevät asiantuntijat keskustelevat työstään, vaihtavat kokemuksiaan ja löytävät ratkaisuja pulmatilanteissa. Samalla keskusteluissa syntyy oivalluksia esimerkiksi tulevaisuuden tarpeisiin vastaamisesta. Nyt Socomilla halutaan vahvistaa mahdollisuuksia vuorovaikutukseen. Tulevaisuutta ennakoivassa sote-mittarissa haetaan myös vuorovaikutusta sosiaali- ja terveysalan edustajien ja päättäjien kanssa. Tälle mittarille ei ole olemassa tarkempaa määritystä, sillä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutos etenee päätöksentekoprosessissa. Tavoitteella on tärkeä paikkansa BSC:ssa.



Kuva 6. Socom Oy:n sisäisiä prosesseja ovat asiantuntijaverkostot. (Liite 1.)

4.3.3 Asiakkaiden näkökulma

Verkostoja rakentavana osaamiskeskuksena Socom on vuorovaikutuksessa useiden organisaatioiden kanssa. Socomin asiakkailta tarkoitetaan tässä näkökulmassa laajasti sidosryhmiä. Niihin kuuluu erilaisia yhteistyökumppaneita esimerkiksi omistajaosakkaiden keskuudessa, hankkeissa, päätäntäorganisaatioissa ja muissa viranomaistahoissa. Tärkeä sidosryhmä on ns. loppuasiakas eli palveluketjussa lopullisen palvelun saava asiakas, esimerkiksi hoitoasiakas. Toimitusjohtaja Leena Kaljunen piti tärkeimpänä menestyskriteerinä asiakkaan näkökulmassa tiedon keräämistä ja sen hyödyntämistä Tietoa tarvitaan Socom Oy:n tuottaman palvelun laadusta. Laadulla tarkoitetaan tässä keskeisimmin sitä, että asiakas saa oikeanlaisen palvelun. Itse laatukäsite vaatii myös arviointityötä.

Socomin toiminnan edellytyksenä on saada tietoa tämän hetken tarpeiden ohella tulevaisuuden tarpeista. Kyseessä on siis heikkojen signaalien kartoittaminen. Tietoa käytetään esimerkiksi Socomin asiantuntijapäätöksen kehittämiseen tarvittavaan suuntaan. Konkreettisiksi mittareiksi valikoituivat palautejärjestelmät. Socom kerää palautetta useilla keinoilla. Palautejärjestelmistä saatava informaatio analysoidaan ja tuloksia verrataan kausittain. Tuloksia käytetään toiminnan ohjaamisessa päätöksenteon apuna.

Socom toteuttaa vuoden 2017 aikana kaksi uutta keinoa palautteen keräämisessä. Se haluaa antaa asiakkailleen helpon ja nopean kanavan välittömän palautteen antamiseen internetsivuillaan. Tämä tuo hyvän lisän jo entuudestaan käytössä oleville, muodollisemmille palautejärjestelmille. Hanketyössä on ollut käytössä toisistaan poikkeavia palautelomakkeita. Vuoden 2017 aikana otetaan kaikissa hankkeissa käyttöön yhteinen, osittain valmiiksi standardoitu lomake, jonka avulla saadaan tuotettua helpommin vertailtavia tuloksia hankkeiden välillä.

ASIAKAS
Jatkuva vuorovaikutus
 Heikkojen signaalien kerääminen
 palvelujärjestelmästä tämän hetken
 ja tulevaisuuden tarpeista ja toiveista

Loppuasiakas palvelun käyttäjänä
Asiakaspalautejärjestelmä
 Seuranta:
 Palautteista saatavat tulokset
**Toteutetaan välittömän palautteen
 foorumi internettiin**
 Seuranta:
 Palautejärjestelmä on toteutettu (100%)

Yhteistyö sidosryhmän kanssa
Sidosryhmäpalautejärjestelmä
 Seuranta:
 Palautteista saatavat tulokset
**Tehdään hankkeiden käyttöön
 standardipalautelomakkeet**
 Seuranta:
 Palautelomakemallit on tehty (100%)

Kuva 7. Socom Oy:ssä koetaan tärkeäksi saada palautetta asiakkailta. (Liite 1.)

4.3.4 Henkilöstönäkökulma

Henkilöstö on Socomin tasapainotetussa tulokortissa tärkeimmässä roolissa. Toimitusjohtaja Leena Kaljunen korostaa, että henkilöstö on Socomin tärkein taloudelliseen hyötyyn vaikuttava tekijä. Toisin sanoen osaavat työntekijät tekevät organisaation tuloksen. Näkökulman strategialauseena on asiantuntijuuden jatkuva kehittäminen. Henkilöstönäkökulma olisi voinut olla nimeltään myös oppiminen, sillä työntekijöiden kehittymistä halutaan viedä voimakkaasti eteenpäin ja näkökulmassa on usea työntekijän oppimiseen ja kehittymiseen liittyvä mittari.

Kehittämisosessissa syvennyimme muun muassa pohtimaan, että mitä on osaaminen ja miten se tunnistetaan ja tuodaan esille. Keskustelimme osaamisen ja asiantuntijuuden eroista. Yhtenä laadullisena valintana näkökulmassa käytetään käsitettä asiantuntijuus, joka tässä työssä tarkoittaa osaamista yleisellä tasolla, kykyä jakaa osaamista muille eri tapoja käyttäen sekä taitoa huolehtia osaamisen käyttökelpoisuudesta eli päivittämisestä. Osa tämän näkökulman mittareista olisi voinut sijoittua toiseenkin näkökulmaan. Esimerkiksi henkilökohtaiset BSC-kortit olisivat voineet sijoittua tuloksentekopiirteensä takia talousnäkökulmaan.

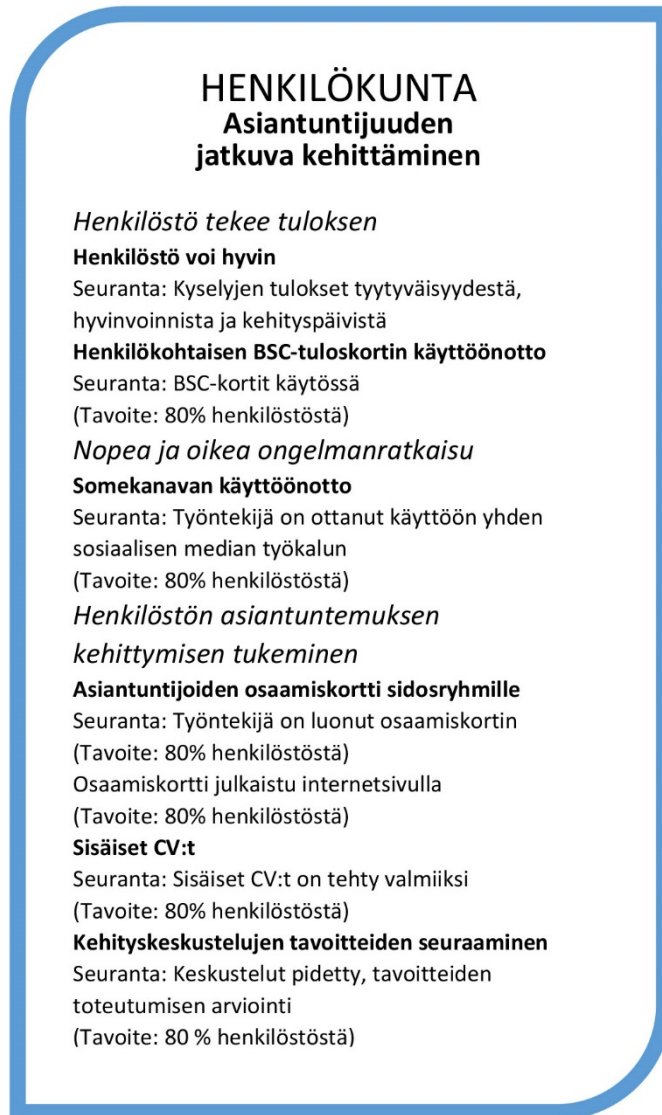
Asiakasnäkökulmassa ja sisäisten prosessien näkökulmassa olisi voinut käyttää viestinnällisten piirteidensä johdosta mittareita, joissa otetaan käyttöön sovellettu ja esitellään asiantuntijakortissa osaamista sidosryhmille. Edellä mainittujen mittareiden valinta tähän henkilöstönäkökulmaan vahvistui ajatuksesta, että niillä on iso rooli työntekijöiden asiantuntijuuden käsittelemisessä. Mittarit lähtevät kehittämään henkilöstönäkökulmassa ja saattavat tulevaisuudessa siirtyä toiseen näkökulmaan. Jokaisessa mittarissa tavoitteena on, että tehtävä on toteutunut henkilökunnassa 80 prosentin suuruudella. Prosenttiosuus kattaa koko henkilöstömäärästä pitkäaikaisissa työsuhteissa olevan henkilöstön. Heidän lisäksi Socom Oy:ssä työskentelee ihmisiä lyhyissä työsuhteissa.

Henkilöstönäkökulman ensimmäisessä osuudessa ”henkilöstö tekee tuloksen” asetetaan tavoitteeksi ja mitattavaksi asiaksi henkilöstön hyvinvointi. Tämä on kaiken perusta, josta lähdetään tavoittelemaan hyvässä tilassa olevaa organisaation asiantuntijapääomaa. Samaan tapaan henkilöstönäkökulmaan kuuluu

perusmittariksi kehityskeskustelut ja työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteiden seuraaminen.

Henkilökohtaiset Balanced Scorecardit ovat jokaiselle työntekijälle käyttöön tulevat henkilökohtaiset mittarit, joissa seurataan tavoitteiden toteutumista neljässä näkökulmassa. Henkilökohtaisen tulokortin avulla työntekijä on mukana toteuttamassa suunnitelmallisesti organisaation tavoitteiden onnistumista. Socom Oy:ssä on taloudellisesti hyödyllistä ratkaista ongelmia nopeasti ja vaivattomasti. Nopeaa ja oikeaa ongelmanratkaisua edistää työntekijöiden viestiminen sosiaalisessa mediassa. Tavoitteena vuonna 2017 on yhden sosiaalisen median työkalun omaksuminen osaksi työskentelyä.

Asiantuntemuksen riittävä esillä oleminen nopeuttaa palvelun toteutumista ja sujuvoittaa työntekoa. Tähän tavoitteeseen halutaan panostaa tukemalla henkilöstön asiantuntemuksen kehittymistä osaamiskorteilla ja sisäisillä ansioluetoilla (CV). Osaamiskortti on seloste työntekijän asiantuntemusalueista ja se tulee esille Socomin internetsivuille. Osaamiskorttien odotetaan helpottavan asiakaspalvelua ja lisäävän verkostoitumista. Sisäiset CV:t ovat laajempia asiantuntijuuden kuvauksia ja ovat apuna työyhteisön sisällä tehtävässä työssä.



Kuva 8. Socom Oy:n henkilökunnan osaamisen esilletuomiseen panostetaan. (Liite 1.)

5 LOPUKSI

Opinnäytetyöprosessin aikana kehitin hyvässä yhteistyössä toimitusjohtaja Leena Kaljusen kanssa Balanced Scorecardin eli tasapainotetun tuloskortin Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskukselle johtamisen työkaluksi. Opinnäytetyön tavoitteet toteutuivat hyvin teoreettisessa tutkimuksessa ja käytännön kehitystyössä. Projektin aikana ja lopputuloksessa toteutui riittävällä tavalla tutkimustyön validiteetti ja reliabiliteetti. Tavoitteena oli löytää Socomin toiminnan kannalta tärkeimpiä menestymisen kriteerejä. Laadulliset menestystekijät löytyivät ja ne sijoitettiin tasapainotettuun tuloskorttiin. Tutkimuksellista lisäarvoa opinnäytetyöhön olisi tuonut koko organisaation ottaminen mukaan tutkimus- ja kehittämistyöhön.

Tietopohjan antama aineisto osoittautui todeksi monessa kohtaa käytännön kehitystyössä, vaikka paljon mutkikkaammalla tavalla, mitä odotin. Tähän oli syynä muun muassa se, että päätimme toimeksiantajan kanssa työskennellä luovalla tavalla. Työssä ei otettu ohjeita järjestelmälliseen strategiatyöhön. Silti kaikki oikeat työn elementit visiosta, strategian työstämisestä sekä olennaisten asioiden valitsemisesta BSC:iin olivat läsnä. Luova työskentely, joka perustui aivoriiheen, analysointiin, näkökulmilla kokeiluun ja myös asioiden rohkeaan peruuttamiseen ja siirtoon, synnytti Balanced Scorecardin, jossa palaset loksahtivat oikeisiin paikkoihin. Tärkeä piirre on se, että Balanced Scorecard kehittyi koko ajan sisäisen ja ulkoisen ympäristön muutoksen mukana.

Työn tulosta voi pitää oikein mainiona opinnäytetyöprosessiin kuuluvaksi, sillä strategiatyö on aikaa vievää ja alati kehittyvää toimintaa yrityksessä. Työn lähtökohtana oli kehittää luovalla tavalla uudenlainen, käytössä toimiva BSC. Millaisen Balanced Scorecardin Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus sai? Socomin tasapainotettua tuloskorttia voi kuvailla useammasta näkökulmasta. Ensinnäkin se on perinteisellä tapaa organisaation strategian jalkautus kohti käytäntöä, jota mitataan. Toiseksi se on johdon työkalu hallita nopealla silmäyksellä yrityksen neljää elementtiä, josta syntyy tulos. Kolmanneksi BSC viestittää organisaation tilaa ja kulkusuuntaa itselleen ja sidosryhmiin. Lopuksi BSC voidaan nähdä tarkentuneena sisäisenä strategia, jolla vastataan sidosryhmäpainotteiseen päästrategiaan käyttämällä hyödyksi organisaation tärkeitä pääomaa eli asiantuntijuutta.

Tasapainotettu tuloskortti antaa käsityksen Socom Oy:n johtamisen ajantasaisuudesta. Yrityksen BSC:ssa tulevat esille M. Kamenskyn alleviivaamat pitkän aikavälin menestystekijät eli strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. BSC sopii hyvin Socomin johtamisen työkaluksi kohti tulevaisuutta, sillä se tukee monimutkaisten vuorovaikutussuhteiden hallintaa sisäisessä ja ulkoisessa toimintaympäristössä. Haasteellisinta työssä oli löytää tavoitteiden mittaamiselle käytännöllisiä mittareita. Asiantuntijuus on näkymätöntä pääomaa, jota on haasteellista hallita ja mitata. Jälkikäteen ajateltuna olisin voinut perehtyä enemmän teoriaan osaamisesta ja asiantuntijuudesta, sillä toimeksiantajani on asiantuntijaorganisaatio, jossa näitä kahta näkymätöntä asiaa tehdään näkyväksi.

Mielestäni aineetonta pääomaa ja sen käyttämistä kannattaa tutkia lisää organisaatioissa yleisesti. Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskukseksi ehdotan jatkotutkimuksen aiheeksi innovaatioprosesseja. Asiantuntijaorganisaationa Socom Oy on jo nyt hyvin innovatiivinen, mutta se voisi kehittää innovaatiotyöskentelyä entistä rakenteellisemmaksi, esimerkiksi paneutumalla innovaatiostrategian luomiseen. Kokemus Balanced Scorecardin hyödyntämisestä asiantuntijuuden näkyväksi tuomisessa ja ehdotus innovaatiotyön kehittämisestä ovat laajennettavissa kaikkiin sosiaalialan osaamiskeskuksiin Suomessa.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Vastapaino.
- Anttila, P. 2000. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Hamina: Akatiimi Oy.
- Boudreau, J. W. & Ramstad P. M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2012. Laskenta-toimi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kaljunen, L. 2016. Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus Oy. Teema-haastattelut. Kouvola.
- Kankkunen, K., Matikainen E. & Lehtinen L. 2005. Mittareilla menestykseen. Sokkolennosta hallittuun nousuun. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kaplan, R.S. & Norton D.P. 2009. Strategiavaikuttaminen. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R.S. & Norton D.P. 2004. Strategiakartat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö. Organisaation voimanlähde. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen J. 2006. Balanced Scorecard. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Montgomery, C. A. 2012. Strategisti. Ole johtaja, jonka yrityksesi tarvitsee. Helsinki: Kauppakamari.
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. [viitattu 27.9.2016].
- Socom Oy. 2016. Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus oy. Saatavissa: <http://www.socom.fi/> [viitattu 26.9.2016, 2.10.2016, 12.11.2016].
- Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J. & Hämäläinen, J. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Juva: WSOYpro Oy.
- The Balancedscorecard.org. Saatavissa: <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard> [viitattu 17.11.2016].
- Theseus.fi. 2016. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ja julkaisut. 2016. Saatavissa: http://www.theseus.fi/search?scope=10024/1493&order=DESC&rpp=10&sort_by=0&page=2&query=BSC&etal=0 [viitattu 9.10.2016].

Liite 1. Socom Oy:n Balanced Scorecard 2017

ASIAKAS

Jatkuva vuorovaikutus

Heikkojen signaalien kerääminen palvelujärjestelmästä tämän hetken ja tulevaisuuden tarpeista ja toiveista

Loppuasiakas palvelun käyttäjänä

Asiakaspalautejärjestelmä

Seuranta:

Palautteista saatavat tulokset

Toteutetaan välittömän palautteen foorumi internettiin

Seuranta:

Palautejärjestelmä on toteutettu (100%)

Yhteistyö sidosryhmän kanssa

Sidosryhmäpalautejärjestelmä

Seuranta:

Palautteista saatavat tulokset

Tehdään hankkeiden käyttöön standardipalautelomakkeet

Seuranta:

Palautelomakemallit on tehty (100%)

TALOUS

Tehokas asiantuntemus muuttuvassa taloudessa

Asiantuntijuuden kohdentaminen tehokkaasti

Asiakas- ja sidosryhmäpalautejärjestelmät

Seuranta:

Tulokset: Vastaako Socomin asiantuntijuus asiakkaiden tarpeisiin?

Rahallinen kannattavuus ja tehokkuus (hyöty/€)

Kannattavuus

Kokonaisliikevaihdon tulos/tappio (+/-),

toteutuman vertaaminen nollatulokseen

Seuranta: Määrärahat on käytetty tehokkaasti, ei alijäämää (kyllä/ei)

Seurantatasot:

Kuukausitaso, hanketaso, palvelutaso

Kassavirtalaskelma

Seuranta: Kassavirtalaskelma on pysynyt käytössä ajantasaisena (kyllä/ei)

HENKILÖKUNTA

Asiantuntijuuden jatkuva kehittäminen

Henkilöstö tekee tuloksen

Henkilöstö voi hyvin

Seuranta: Kyselyjen tulokset tyytyväisyydestä, hyvinvoinnista ja kehityspäivistä

Henkilökohtaisen BSC-tuloskortin käyttöönotto

Seuranta: BSC-kortit käytössä

(Tavoite: 80% henkilöstöstä)

Nopea ja oikea ongelmanratkaisu

Somekanavan käyttöönotto

Seuranta: Työntekijä on ottanut käyttöön yhden sosiaalisen median työkalun

(Tavoite: 80% henkilöstöstä)

Henkilöstön asiantuntemuksen kehittymisen tukeminen

Asiantuntijoiden osaamiskortti sidosryhmille

Seuranta: Työntekijä on luonut osaamiskortin

(Tavoite: 80% henkilöstöstä)

Osaamiskortti julkaistu internetsivulla

(Tavoite: 80% henkilöstöstä)

Sisäiset CV:t

Seuranta: Sisäiset CV:t on tehty valmiiksi

(Tavoite: 80% henkilöstöstä)

Kehityskeskustelujen tavoitteiden seuraaminen

Seuranta: Keskustelut pidetty, tavoitteiden

toteutumisen arviointi

(Tavoite: 80 % henkilöstöstä)

SISÄISET PROSESSIT

Vuorovaikutteisessa asiantuntijaverkostossa eläminen

Tuotetaan osaamista ja tehdään tulevaisuutta

Keskustelujärjestelmän luominen

hanketyöntekijöiden keskinäiselle

vuorovaikutukselle, jota tuetaan ja seurataan.

Seuranta:

Keskustelujärjestelmästä on tehty suunnitelma (100%)

Keskustelujärjestelmä on kokeilussa (100%)

Sopeudutaan tulevaisuuden

rakenteellisiin muutoksiin (sote)

Tavoitetyö: Tulevaisuuden vision, tarpeiden

ja tavoitteiden kirkastaminen

Seuranta:

Aktiivisuus kontaktien luomisessa, toteutuneet

keskustelut ja tapaamiset